



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

MYYNIN JOHTAMINEN MEDIA-ALALLA

Case Savon Sanomat

TEKIJÄ: Tomi Rönkkö

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä Tomi Rönkkö			
Työn nimi Myynnin johtaminen media-alalla, case Savon Sanomat			
Päiväys	6.6.2014	Sivumäärä/Liitteet	42 + 1
Ohjaaja(t) Antti Iire ja Milla Siimekselä			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savon Sanomat Oy			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö käsittelee myyntijohtamista. Toimeksiantajana toimii Pohjois-Savon alueella vaikuttava mediatalo ja seitsemänä päivänä viikossa ilmestyvä sanomalehti Savon Sanomat</p> <p>Onnistunut myyntityö vaatii hyvät puitteet ja niiden luominen on myyntijohdon tehtävä. Tällä varmistetaan mahdollisimman maksimaalinen tuloksellisuus. Johdon tulee seurata ja reagoida tuloksiin ja toimiin nopeasti.</p> <p>Opinnäytetyötutkimuksen tarkoituksena on selvittää Savon Sanomat Oy:n myyntityön johtamista sekä esimiehen että työntekijän näkökulmasta. Ilmoitusmyynnin osalta työssä selvitetään, minkälaista myynnin johtaminen yrityksessä on ja voisivatko myyntijohtajat ohjata myyntiä kohti parempaa myynnillistä suoriutumista.</p> <p>Työn teoreettisessa osuudessa käsitellään myyntiä ja sen johtamista. Myynnin johtamista käsitellään laajemmin ja syvennytään sen eri osa-alueisiin, kuten myyntistrategiaan ja -prosessiin sekä motivointiin. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Työntekijöille suoritettiin puolistrukturoidut teemahaastattelut. Haastatteluja oli yhteensä viisi kappaletta. Tutkimuksessa haastateltiin Savon Sanomat Oy:n mediamyynnin osastolta yhtä esimiestä ja neljää työntekijää. Tutkimuksella selvitettiin sekä esimiehen että työntekijöiden näkemyksiä myyntityön johtamisen toimituksesta.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena saatiin konkreettisia kehitysehdotuksia Savon Sanomat Oy:lle. Tutkimuksen pohjalta kehitysehdotuksia tehtiin muun muassa myyntiprosessin sekä palkkamallin suhteen.</p>			
Avainsanat Myynninjohtaminen, myyntityö, media-ala			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Tomi Rönkkö			
Title of Thesis Sales management in media business, case Savon Sanomat			
Date	6.6.2014	Pages/Appendices	42 + 1
Supervisor(s) Antti Iire			
Client Organisation /Partners Savon Sanomat Oy			
<p>Abstract</p> <p>This thesis project deals with sales management. The commissioner of the work is a morning broadsheet daily newspaper Savon Sanomat, which is based in Kuopio.</p> <p>Successful sales work requires a good framework and the creation of such an environment demands optimal actions by sales management. This ensures achieving the maximum performance. Management should monitor and react to the results of operations without a delay when a need arises.</p> <p>The purpose of this thesis was to research the sales management of Savon Sanomat Oy. Both perspectives were taken into account: that of a superior and an employee. Regarding Savon Sanomat Oy's sales department, the main target of examination was constituted by two factors including what kind of sales management there is in the company and whether it is possible to develop it.</p> <p>The theoretical part of the thesis focuses on sales and sales management. Sales management is discussed more extensively and the parts dealing with sales management introduce elements such as the sales strategy, sales process and motivation.</p> <p>The thesis was conducted as a qualitative survey with the implementation of a half structured theme interview. There were five interviews in total comprising one superior and four sales employees as interviewees. The main purpose for the interview was to find out different views of sales management from the parties involved. The most important findings revealed that there are some issues requiring improvement in Savon Sanomat, such as the pay and remuneration model and the sales process. As for the improvement needs, development proposals were also introduced in the report.</p>			
Keywords Sales management, sales, media business			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	TOIMIALA JA YRITYS.....	8
2.1	Yritys	8
2.1.1	Missio, visiot ja arvot.....	9
2.2	Strategia	11
2.2.1	Mediamyynnin strategia.....	12
2.3	Ajankohtaiset haasteet	14
2.3.1	Verkko ja Savon Sanomien verkkouudistus	16
3	MYNNIN JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ	18
3.1	Myynti.....	18
3.2	Mitä on myynnin johtaminen?	19
3.2.1	Osaava työntekijä ja rekrytointi	20
3.2.2	Myyntistrategia	22
3.2.3	Myyntiprosessi	24
3.2.4	Motivointi esimiestyössä	24
3.2.5	Myyntityön palkitseminen	26
4	TUTKIMUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT	27
4.1	Tutkimuskysymys ja tavoite	27
4.2	Tutkimusmenetelmät ja perustelut	27
4.3	Tutkimuksen sekä tutkimusmenetelmien arviointi.....	29
5	TULOSTEN RAPORTOINTI	31
5.1	Tehtävä yrityksessä ja työnkuva	31
5.2	Työskentely Savon Sanomien mediamyynnissä	31
5.3	Rutiinit Savon Sanomien mediamyynnissä	32
5.4	Myyntiprosessi	33
5.5	Palautteen antaminen	34
5.6	Motivaatio ja motivaatiotekijät	35
5.7	Palkitseminen ja palkkamalli	35
5.8	Myyjien lojaalisuus ja vaihtuvuus	37
5.9	Myyjien sitouttaminen	37
6	YHTEENVETO.....	38

6.1	Päätelmät ja toimenpidesuosituksset	38
6.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	39
7	POHDINTA.....	40
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	41
	LIITE 1: HAASTATTELURUNKO	43

Teen opinnäytetyöni myyntijohtamisesta. Toimeksiantaja on Pohjois-Savon alueella vaikuttava mediatalo ja seitsemänä päivänä viikossa ilmestyvä sanomalehti Savon Sanomat.

Työssä selvitetään Savon Sanomat Oy:n myyntijohtamisen toimivuutta. Tutkimuksen pohjalta esitetään konkreettisia kehittämissuhteita, joita yritys voi hyödyntää myyntijohtamisessa. Myyntijohtaminen koskee kyseisessä yrityksessä monia eri toimintoja. Näitä toimintoja ovat:

- a) asiakaspalvelu, joka käsittää myynnillisesti tilaukset sekä pienilmoitusten myynnin Jokapäivä- ja Savolaisten markkinat –palstoilla. Näistä ilmoituksista suurin osa myydään yksityishenkilöille.
- b) ilmoitusmyynnin, joka käsittää ilmoitusten myynnin yrityspuolelle
- c) call centerin, joka myy tilauksia asiakkaille

Olen rajannut työni ilmoitusmyynnin osastoon. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään Savon Sanomien myyntijohtamisen onnistumista sekä työntekijän näkökulmasta että esimiehen näkökulmasta. Ilmoitusmyynnin osalta työssä selvitetään, minkälaista myynnin johtaminen yrityksessä on ja voisiko myyntijohtajat ohjata myyntiä kohti parempaa myynnillistä suoriutumista. Opinnäytetyössä sivutaan lyhyesti myös myytävää tuotetta sen tuotantoa, mutta syvemmin siihen ei paneuduta, sillä myyntijohtaminen ei ole tiiviisti yhteydessä myytävään tuotteeseen, eli lehtisisältöön.

Opinnäytetyössä esitellään toimiala, yritys ja sen haasteet ja myynninjohtamisen teoriaa. Itse tutkimusosuudessa selvitetään myynninjohtamisen onnistumista. Tutkimus suoritetaan puolistrukturoituna haastattelututkimuksena. Tutkimusmenetelmää esitellään tarkemmin Tutkimusmenetelmät-luvussa. Tutkimuksen pohjalta esitetään raportointi, päättely sekä toimenpidesuositukset.

Motivaatio aiheeseen on syntynyt hiljattain opiskelujeni ja aiemman työsuhteeni aikana. Työni Savon Sanomissa oli puhelinasiakaspalvelussa, jossa tehtiin aktiivisesti myyntiä. Asiakaspalvelun tapauksessa tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaalle pyritään puhelimitse myymään tilauksia sekä erilaisia ilmoituksia. Työssä mietin, voisiko myyntityötä johtaa paremmin: voidaanko myyjää ohjata vielä paremmin: jotta asiakas saadaan sitoutettua yritykseen ja tuotteeseen tiukemmin. Myyjä on yrityksen kasvot asiakkaaseen päin. Tästä syntyi halu ryhtyä tutkimaan yrityksen myyntityön johtamista tarkemmin.

Aihetta tutkiessa pidemmälle kiinnostuin enenevässä määrin juuri ilmoituspuolen myynnistä, sillä siellä on tehty isoja muutoksia viimeisten vuosien aikana. Ainakin ulkopuolisen silmään on näyttänyt siltä, että koko myyntifilosofia on mennyt uusiksi. Uudistunutta myyntiorganisaatiota käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.2.1 Mediamyynnin strategia.

Etenkin vallitsevassa taloustilanteessa erinomainen myynnin johtaminen rajoitetuilla resursseilla on ensiarvoisen tärkeää. Yksityiset kuluttajat ja yritykset miettivät tarkasti, mihin asioihin he taloudellisia resurssejaan asettavat. Tämän vuoksi nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille on pyrittävä osoit-

tamaan, että sanomalehti sijoituksen väärsti. Haluan selvittää, kuinka tätä toteutetaan Savon Sanomissa.

2 TOIMIALA JA YRITYS

Sanomalehtiala elää tällä hetkellä, ja on elänyt jo jonkin aikaa, suurta murrosta. Sanomalehtitalojen perinteisin mediakanava printtimedia on suurien haasteiden edessä ihmisten siirryttyä enenevässä määrin sähköisille ja nopeatempoisemmille alustoille tiedonhaussa. Tämä aiheuttaa uudenlaista kilpailua asiakkaista toimialalla, mutta sanomalehtiyhtiöt eivät taistele vain toisiaan vastaan vaan myös muita medioita, esimerkiksi televisiota sekä puhdasta verkkomediaa vastaan. Lisäksi täytyy muistaa, että taistelua ei käydä ainoastaan siitä, mistä informaatio saadaan. Lisäksi kilpaillaan ihmisten ajasta. Sanomalehden on pystyttävä vakuuttamaan potentiaalinen asiakas siitä, että hänen kannattaa käyttää vapaa-aikaansa esimerkiksi sanomalehden tai verkkosivujen selaamiseen, eikä esimerkiksi elokuvissa käyntiin tai pelikonsolilla pelaamiseen. Näin ollen voidaan sanoa, että myös kilpailu ihmisten vapaa-ajasta käy kovana, toimialasta riippumatta. (Vänttinen, Mirja, 2014a)

Perinteisen printtimedian onnistumista on mitattu usein levikillä. Levikillä tarkoitetaan tilattavien ja tilaajan määräämään osoitteeseen toimitettavien lehtien sekä irtonumeroina myytävien lehtien keskimääräinen levikki vahvistetulta tarkastuskaudelta. Sanomalehdistä suurin levikki viimeisimmän tutkimuksen mukaan on Helsingin Sanomilla. Helsingin Sanomat on levikiltään reilusti suurin sanomalehti levikin ollessa 337 962. Seuraavaksi suurin sanomalehti Ilta-Sanomat on levikimäärältään yli kaksikertaa pienempi, 132 253. Tämä kertonee kilpailutilanteesta. Uusimman levikkitutkimuksen mukaan vain kolme sanomalehteä ylittää levikissä 100 000 kappaleen rajan: Helsingin Sanomat, Ilta-Sanomat sekä Aamulehti. Savon Sanomien levikki on 59 289. Kaiken kaikkiaan Sanomalehtien levikit ovat lievässä laskussa. (Levikintarkastus Oy, 2012)

Lisäksi varsin tuore muutos alalla on edelleenkin vuoden 2012 alusta voimaanastunut arvonlisäveron muutos, joka kohotti lehden hintaa kuluttajalle. Tästä puhutaan tarkemmin kappaleessa 3.2, Haasteet. (vero.fi, 2012)

2.1 Yritys

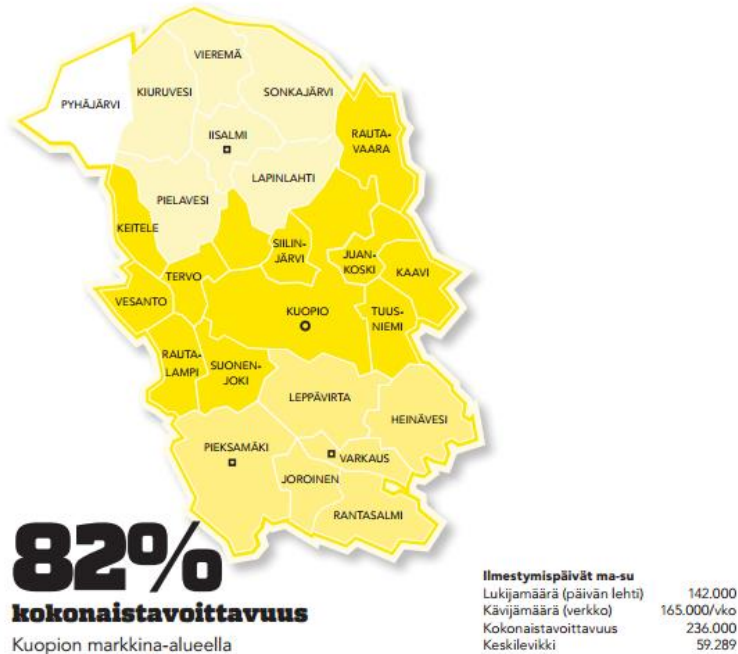
Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on Savon Sanomat Oy, jonka omistaa Keskisuomalainen Oyj. Keskisuomalainen Oyj on sanomalehtikonserni, joka omistaa Savon Sanomat ja yli 50 muuta paikallista lehteä.

Keskisuomalainen Oyj on Jyväskylässä toimiva viestintäkonserni. Keskisuomalainen omistaa sanomalehtiä, kaupunkilehtiä, tuotanto- ja logistiikkapalveluita (lehtipainoja, jakelupalveluita), yhtiöiden osakkuuksia sekä kiinteistöjä. (Pöntinen, 2012)

Savon Sanomat Oyj on kuopiolainen mediayritys, jonka omistaa Keskisuomalainen Oyj. Savon Sanomat tuottaa seitsemänä päivänä viikossa ilmestyvää sanomalehteä. Lisäksi yrityksellä on verkkopalvelu. Savon Sanomat on Suomen kuudenneksi suurin sanomalehti. Lehden levikki on 59 289 ja

lukijoita sillä on 142 000. Yhteistavoittavuusluku lehden digitaalisten versioiden kanssa on 236.000 päivittäistä lukijaa. (Vänttinen, 2014b)

Savon Sanomien levikkialue ja lukijamäärät



Kuvio 1: Vänttinen, 2014b, Mediatiedot, 2014

Keskisuomalainen Oyj:n toiminta laajeni merkittävästi, kun se osti keväällä 2013 Suomen Lehtiyhtymä Oy:n.

2.1.1 Missio, visiot ja arvot

Kun puhutaan yrityksen missiosta, visioista ja arvoista, puhutaan usein yrityksen niin sanotusta "elämäntehtävästä", joka on strategisen arkkitehtuurin peruselementti. Kun nämä kolme osatekijää on tarkkaan määritelty, voidaan alkaa luomaan strategiaa. Näistä käsitteistä puhuttaessa terminologia ei ole täysin vakiintunut, ja jokainen määrittelee ne omassa organisaatiossaan omalla tavallaan. Missio tarkoittaa sitä, minkä takia yritys on olemassa, sisältäen tavoitteet ja kenen tarpeita pyritään täyttämään. Visiolla puolestaan kuvataan sitä aktiivista tahtotilaa, jolla yritys pyrkii kohti tavoitteitaan. Voidaan puhua arkikielessä myös unelmasta. Arvoilla puolestaan tarkoitetaan asioita, joista ei yrityksen puolelta tingitä, ja jotka ovat varsin pysyviä. Arvot voivat liittyä esimerkiksi kestäväan kehitykseen niin sosiaalisesta, ekologisesta kuin taloudellisestakin näkökulmasta. (Kamensky 2008. S. 69)

Organisaation mission, vision ja arvot on määritellyt Keskisuomalainen Oyj. Missioksi on määritelty: "*Palvelemme inhimillistä uteliaisuutta*". Konserninlähdekohtana on varmastikin tyydyttää ihmisten uteliaisuutta ja tiedonhalua. Näitä tarpeita pyritään tyydyttämään tarjoamalla mahdollisimman laa-

dukasta journalistista tuotosta sekä näiden oheispalveluja, kuten käytännöllistä verkkopalvelua. (Pöntinen, 2012)

Keskisuomalaisen visiossa painotetaan inhimillistä uteliaisuutta: "*Kasvamme inhimillisestä uteliaisuudesta ja uskomme luovaan hulluuteen. Kokoamme ja kartutamme yhteisöjä. Toiminnastamme syntyy yhteistä menestystä.*" Lisäksi visiossa painotetaan luovuutta. Visiossa annetaan myös ymmärtää, että toiminnalla lisätään yhteisöllisyyttä ja yhteistä menestystä. Suuria sanoja, joita voidaan kenties pitää yhtiön "unelmana" ja suurena merkityksenä yhteiskunnassa. (Pöntinen, 2012)

Arvot:

Läheinen	<i>-sinun kanssasi aamusta iltaan, arjessa, juhlassa, sukupolvesta toiseen -kanssamme on mutkatonta toimia</i>
Utelias	<i>-elämme rehellisesti tiedonvälityksestä, arvostamme toisimme ja olemme luottamuksen arvoisia -etsimme uusia ratkaisuja ja palveluita yhteiseksi hyväksi</i>
Oppiva	<i>-kehitämme yhteistä osaamistamme -olemme kiinnostuneita ihmisten muuttuvista tarpeista ja odotuksista -kehitämme toimintaamme ympäristötietoisesti</i>
Rohkea	<i>-avoimuus ajatusten ja ideoiden vaihtamisessa luo uutta -teemme uusia ja rohkeita avauksia -kyseenalaistamme alan pelisääntöjä</i>
Yhdistävä	<i>-luemme ja tulkitsemme alan merkkejä -kokoamme ja vahvistamme yhteisöjä -autamme alueitamme ja ympäristöämme menestymään</i>

Taulukko 1: Keskisuomalaisen arvot ja niiden painotukset (Pöntinen, 2012)

Taulukosta 1 nähdään, että Keskisuomalaisella on viisi arvoa, joita on myös avattu jonkin verran. Yritys haluaa olla asiakkailleen läheinen joka tilanteessa. Lisäksi läheisyys tarkoittaa asiakkaille sitä, että asiakkaiden on helppoa lähestyä yritystä. Yhtiön arvoihin kuuluu myös olla utelias: tiedon etsiminen rehellisin keinoin ja sen jakaminen asiakkaille. Tiedon kautta etsitään myös uusia ratkaisuja ja palveluita.

Keskisuomalaisen tärkeä arvo on niin ikään jatkuva oppiminen: ilman oppimista ei kehitytä ja ei pystytä tarjoamaan asiakkaille odotuksia vastaavia tuotoksia. Etenkin nykypäivän muuttuvassa maailmassa on hyvin tärkeää pystyä mukautumaan ihmisten muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin.

Keskisuomalainen on alan rohkea toimija. Liian arka toiminta ei tuo asiakkaille mitään uutta ja laadukasta, vaan harmaata massaa. Yhtiö pyrkii olemaan avoin, ”pelin avaaja” ja kyseenalaistaja. Näillä Keskisuomalainen tuo omalla toiminnalla värikkyyttä ja luovuutta media-alalle. Yritys toimii niin sanotusti ”vallan vahtikoirana”. Keskisuomalainen toimii myös yhdistävänä voimana kokoamalla ja vahvistamalla yhteisöjä, etenkin omien alueidensa yhteisöjä.

2.2 Strategia

Savon Sanomat on viime vuosina nostanut statustaan alalla. Yhtiö on noussut journalistisesti ja taloudellisesti toimialan parhaimpien joukkoon. Lisäksi kokonaistavoittavuus on kasvanut tasaisesti, vaikka mediamurros on tuonut haasteita mukanaan. (Vänttinen, 2014b)

Miten Savon Sanomat on toteuttanut strategiaa onnistuakseen? Tärkeintä on olla ajan hermolla koko ajan ja reagoida nopeasti muutoksiin. Toimituksen ja tekotapoja on uudistettu jatkuvasti. Kaikilla jakelualustoilla on noudatettu uutismaisuutta, vaikkakin eri tavoin. Savon Sanomat on kiinnittänyt viime vuosina suurta huomiota brändimielikuvaan. Tämä on vaatinut suuria satsauksia ja vanhojen rutiinien uusimista. Lisäksi myyntiä on uudistettu. Sisältöihin on tuotu uutta sekä laatumielikuvaa on pyritty kasvattamaan. Myynnissä asiakkuuksia ja sidosryhmiä hoidetaan kumppanuuksien kautta, ei yksittäistapauksina. Tämä on ollut suuri harppaus etenkin mediamyynnille, jota tämä työ käsittelee. Savon Sanomien nykyisestä asiakkuuksienhoitomallista lisää kappaleessa 3.2.1. (Vänttinen 2014a)

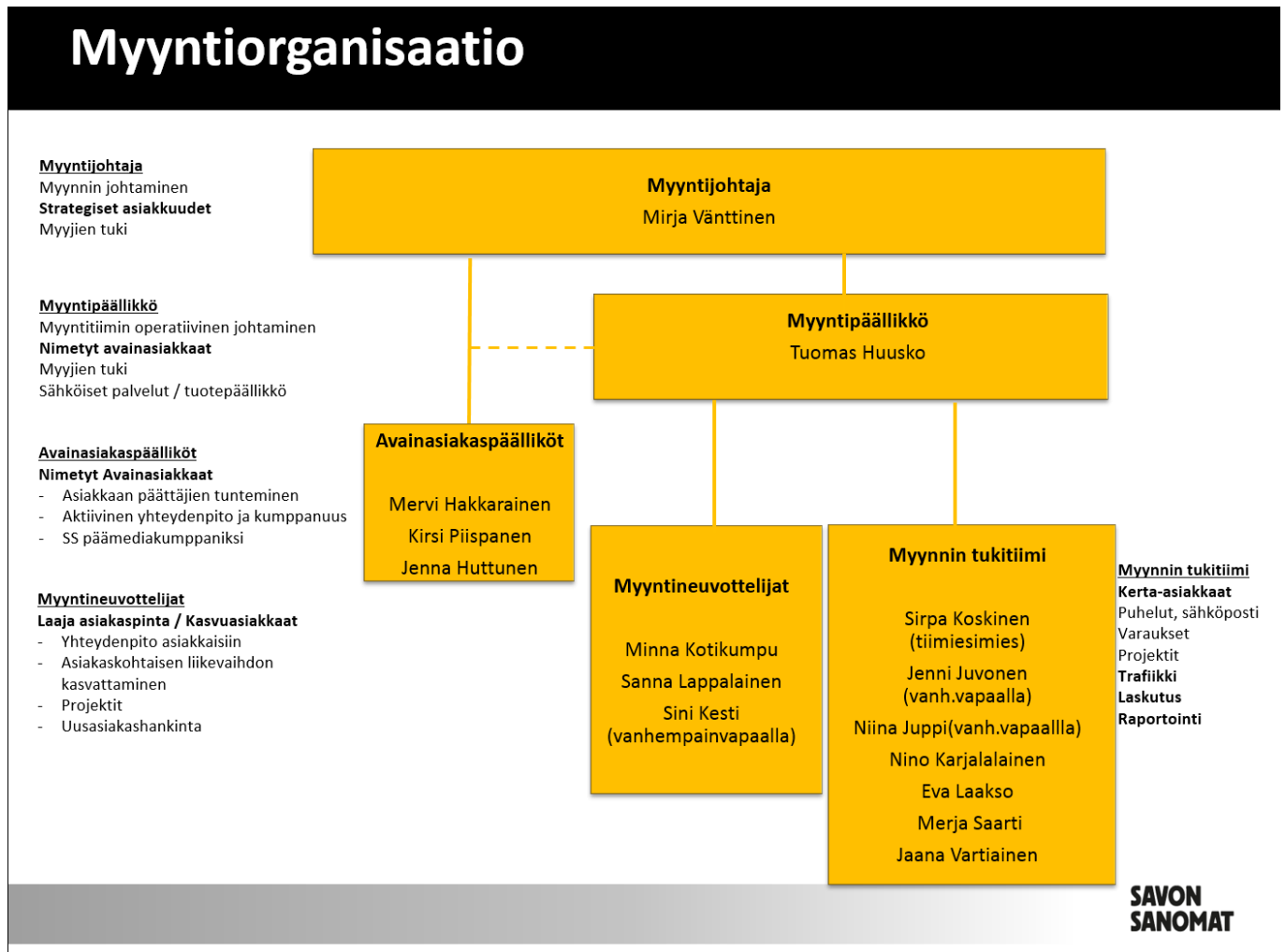
Mitä tulevaisuudessa? Savon Sanomat haluaa olla kiistatta Savon suurin media. Ollakseen suurin media, Savon Sanomien tulisi olla kokonaistavoittavuudeltaan levikkialueen suurin media. Kokonaistavoittavuuteen lasketaan painettu versio, verkkoversio, lukulaiteversio sekä mobiiliversio. Vallitsevasta mediamurroksesta huolimatta Savon Sanomat pyrkii säilyttämään kivijalkatuotteensa, paperilehden, levikin ja lukijamäärän. (Vänttinen, 2014b)

Mediamurroksesta johtuva kuluttajien siirtyminen sähköisille alustoille asettaa uusia vaatimuksia, jos yritys haluaa menestyä toimialalla. Sähköisille alustoille siirtyminen ja siihen liittyvät haasteet ovat tänä päivänä prioriteettilistan kärjessä Savon Sanomien strategiatyössä. Lukijat ovat usein mieltäneet nettisisältöjen lukemisen ilmaiseksi, vaikka sisältöjen tuottaminen maksaa, riippumatta mille alustalle sisältö asetetaan. Tuloja on kuitenkin saatava myös verkko- ja mobiiliversioiden käytöstä, joten toimivan ansaintamenetelmän luominen sähköisille alustoille on haastavaa. (Vänttinen, 2014b)

Savon Sanomien strategiaan kuuluu liikevaihdon kasvattaminen hinnoitelemalla ja paketoimalla lukijasisältöjä (käsitellään tarkemmin kappaleessa 3.3.1) sekä tehostamalla uusien alustojen mediamyyntiä. Jotta uusien alustojen mediamyyntiä saadaan kasvatettua, kävijämääriä tulee nostaa. Kävijämääriä nostetaan määrätietoisella sisältötyöllä, johon otetaan ilmoitus- ja lukija-asiakkaat mukaan. Digikanavissa hyödynnetään yhä enemmän verkolle ominaisia kerrontakeinoja. Ilmoittaja- ja lukija-asiakkaille tarjotaan monipuolisia ja helppokäyttöisiä digitaalisia ratkaisuja. Savon Sanomat ei halua jäädä paikalleen. Yritys haluaa myös löytää uusia järjestelmiä, jotka mahdollistavat uusien liiketoimintojen luomisen. (Vänttinen, 2014)

2.2.1 Mediamyynnin strategia

Savon Sanomien mediamyynnissä, eli ilmoitusten myynnissä asiakkaille, on tapahtunut suuria muutoksia muutaman viimeisen vuoden aikana. Suurimmat näistä muutoksista on uuden myyntijohtajan palkkaaminen, mediamyynnin myyntiorganisaation rakenteen uudistaminen sekä siirtyminen tuotelahtoisuudesta ratkaisulähtöisyyteen. (Vänttinen, 2014a)



Kuvio 2 Organisaation tavoitteet ja seuranta (Vänttinen, 2014b)

Ylläolevasta kuvasta nähdään Savon Sanomien myyntiorganisaation nykyinen rakenne. Lisäksi kuvassa esitellään avainasiakaspäälliköiden sekä myyntineuvotteijoiden roolit ja vastuu. Tämä sen vuoksi, että ennen avainasiakaspäälliköitä Savon Sanomilla oli vain myyntineuvottelijoita. Savon Sanomat on määrittänyt käsitteen *avainasiakas*, jolla viitataan suureen asiakkaaseen, jolla on tietty rahallinen potentiaali Savon Sanomille per vuosi. Avainasiakkaille ei ollut omia henkilöitä, jotka hoitavat heidän asiakkuuttaan. Tässä asiassa Savon Sanomat on ottanut suuren askeleen eteenpäin. Avainasiakaspäällikkö tuntee asiakkaan päättäjät ja tarpeet. Avainasiakaspäälliköllä on 50–60 avainasiakasta. Asiakaskohtaisia tapaamisia on vähintään neljä kappaletta per vuosi. Tämä tarkoittaa sitä, että viikossa on vähintään kahdeksan tapaamista ja 30 puhelinkontaktia. Jokaiselle avainasiakaspäällikölle annetaan henkilökohtainen myyntibudjetti. Avainasiakaspäällikkö pitää aktiivisesti yhteyttä asiakkaisiinsa ja täten osapuolten välille syntyy kumppanuussuhde, joka edesauttaa liiketoimintaa

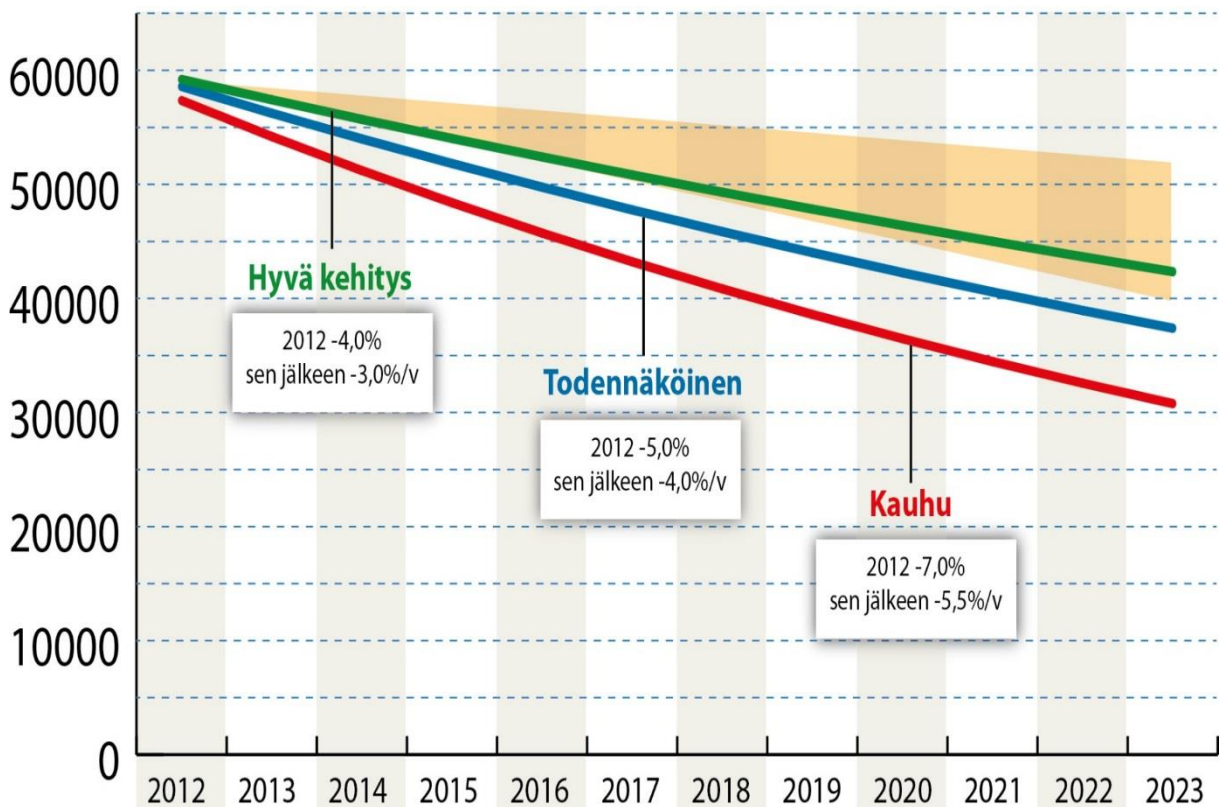
yritysten välillä. Avainasiakaspäällikkö tietää asiakkaan ilmoitushistorian, tilanteen, markkinointitarpeet ja esimerkiksi kampanjat. Nimetyillä avainasiakaspäälliköillä on vastuu yrityksen suurimmista ilmoitusasiakkaista. (Vänttinen, 2014a)

Myyntineuvottelijat ovat puolestaan yhteydessä asiakkaihin, joilla on vahva kasvupotentiaali. Useimmiten puhutaan *kasvuasiakkaista*. Näiden asiakkaiden ei katsota olevan vielä yrityksen avainasiakkaita, mutta asiakassuhteella näyttää olevan kehittymismahdollisuuksia. Näissä tapauksissa myyntineuvottelijat pyrkivät kasvattamaan asiakaskohtaista liikevaihtoa. Myyntineuvottelijoilla on selvästi laajempi asiakaskanta, mutta yhteydenpito per asiakas ei luonnollisesti ole niin tiheää kuin avainasiakaspäälliköillä avainasiakkaille. Myyntineuvottelijoilla on 300–500 kasvuasiakasta per myyjä. Tämä tarkoittaa 6 soittoa ja 0-2 tapaamista per asiakas per vuosi. Myyntineuvottelijan tavoitteena on saada kalenteriinsa kaksi tapaamista per viikko ja viikossa on tehtävä 75 puhelinkontaktia. Myyntineuvottelijat tekevät myös uusasiakashankintaa. Myynnin tukitiimi puolestaan käsittelee *kerta- ja satunnaisasiakkaat*. (Vänttinen, 2014a)

Mediamyynnin onnistumista seurataan tiiviisti. Tärkeimmät seurantavälineet voidaan jakaa neljään osaan. Myynnin viikkopalaverissa tarkistetaan myynti per myyjä, myyjien aktiviteetit, tulevan viikon toiminta sekä muut akuutit asiat. Myynnin kuukausikokouksessa käydään läpi edellisen kuukauden luvut, mediamyynnin yleinen tilanne, tutkimukset, tulosraportti, toteutuneet ja tulevat kampanjat sekä koulutetaan myyjiä tarvittaessa. Myyjäkohtaisessa kuukausikeskustelussa puolestaan tehdään asiakaskohtaiset tilannepäivitykset, tarvitsestaan tavoitteiden toteutuminen sekä sparrataan myyjiä kohti parempaa tulosta. Viimeisimpänä ovat kehityskeskustelut, joissa esimies ja myyjä käyvät läpi onnistumista sekä kehityskohteita kummankin osapuolen kohdalta. (Vänttinen, 2014a)

Savon Sanomien myyntistrategia on muuttunut tuotelähtöisestä myynnistä ratkaisulähtöiseen myyntiin. Tämä tarkoittaa sitä, ettei asiakasta lähestytä siten, että mainostaminen argumentoidaan palstamillimetreillä. Sen sijaan luodaan ”isompi kuva”. Minkälainen markkinoinnillinen tilanne on? Miten markkinoidaan ja miten markkinointi ajoitetaan? (Vänttinen, 2014a)

Savon Sanomien levikin kehitys 2012-2023



Kuva 3, Vääntinen, 2014b, Savon Sanomien levikkiennusteet

Printtimedian levikki jatkaa laskua (kuva 3). Savon Sanomat on huomannut ja hyväksynyt tämän kehityksen. Se ei ole estettävissä, mutta se on nähtävä uhan sijasta myös mahdollisuutena. Vaikka printtiversion levikit tippuvat alaspäin on huomioitava, että digitaalisten mediasisältöjen käyttö kasvaa eri alustoilla.

Tähän vaatimukseen on pystyttävä vastaamaan ja on kehityttävä eteenpäin. Savon Sanomilla on ollut verkkoalusta käytössä vuodesta 1998, vaikkakin varsinainen verkkotuottaminen alkoi vasta vuonna 2008, jolloin kolmen henkilön verkkotoimitus otti sivuston säännöllisen päivityksen kontolleen. (Murtasaari, 2013)

Savon Sanomien verkkotuottaja Jussi Murtasaari (2013) kertoo, että verkkoalustan toimivuus ja ylläpitäminen vaatii omilta osiltaan suuriakin ponnisteluja. Etenkin perustamisvaiheessa työmäärät olivat isoja, mutta verkoteknologioiden nopea kehittyminen ottaa paljon työmäärästä: kehityksen tulee näkyä Savon Sanomien verkkosivuilla ja muissa alustoissa.

Murtasaari (2013) näkee, että verkkoalustat ovat hyvin tärkeitä tekijöitä nykyajan kilpailutilanteessa. Verkkoalustat ovat tärkeä osa Savon Sanomien imagoa. Lisäksi ihmiset lukevat enenevässä määrin uutisia sähköisiltä alustoilta, ja tämä luo haasteita perinteiselle mediatalolle. Ihmisille on luotava säännöllisesti vahva, yleiskiinnostava ja käytettävyydeltään hyvä verkkopalvelu. Verkkoalustat ovat merkittäviä myös ilmoitusmyynnin kannalta, etenkin tulevaisuudessa. Vaikka verkon ilmoitustulot ei-

vät ole vielä yhtä suuret kuin printin ilmoitustulon, ne kasvavat printtimediaan katsottuna vuosio vuodelta.

Savon Sanomat on perustanut lukulaitelehden verkkosivujen lisäksi myös iPad- ja Android-alustoille. Näiden kautta printtilehteä voi lukea kätevästi edellä mainituille käyttöjärjestelmille optimoiduilla sovelluksilla. Lukulaite lehti Applen laitteisiin julkaistiin kesäkuussa 2012 ja Android-alustalle puolestaan elokuussa 2012. Päätelaiteriippumaton sivusto, eli internetsivusto, joka skaalautuu päätelaitteen mukaan, julkaistaan maaliskuussa 2014. Merkittävät lukijamäärät tulevat nykyään kotisivujen ja sähköisten alustojen kauttakautta. Savon Sanomien kotisivuilta www.savonsanomat.fi löytyy uutisointia ja ilmoituksia. Lisäksi internet-sivuilta löytyvät tilaustiedot ja -hinnastot, ilmotusohjeet ja -hinnastot. (Murtasaari, 2013)

Mediamurroksen lisäksi alalla vaikuttaa tuoreeltaan edelleen arvonlisäveromuutos, joka astui voimaan vuonna 2012. Arvonlisäveromuutos oli huomattava, sillä vähintään kuukauden ajaksi tilattujen sanomalehtien ja aikakauslehtien verokanta oli ennen nolla prosenttia. Vuoden 2012 arvonlisäveromuutos otettiin voimaan, jonka jälkeen lehdet ovat joutuneet lisäämään hintoihinsa 9 prosentin vero-osuuden. Lehdet eivät ole voineet kilpailullisessa toimintaympäristössä laskea omaa hintaansa, joten vero lähtee suoraan tilaajan taskusta. Tämä aiheutti paljon närää tilaajakunnassa ja hankaloittaa perinteisen printtimedian tilannetta mediamurroksen keskellä. (vero.fi, 2012)

Näistäkin tekijöistä huolimatta sanomalehtien selviämiseen uskotaan:

*”Sanomalehti tuotteena selviää mediamurroksesta hyvin. Sanomalehtien lukeminen on historiallises-
tikin huipussaan. Lukemisen painopiste siirtyy hitaasti digitaaliseen lukemiseen, ja sanomalehdillä on
haasteita rakentaa ansaintaa sähköiselle lukemiselle. Viime aikoina on ilmestynyt merkkejä siitä, että
ansaintaa olisi syntymässä, mutta kattavan ansainnan rakentaminen vie aikansa. [...] Keskisuoma-
lainen Oyj pyrkii olemaan mediamurroksessa toimijana, ei sivustaseuraajana.”*

-Vesa-Pekka Kangaskorpi, Keskisuomalainen Oyj:n toimitusjohtaja vuosikertomuksessa 2012

2.3.1 Verkko ja Savon Sanomien verkkouudistus

Vuonna 2013 Savon Sanomat siirtyi osittain maksullisen internet-sisällön tarjoajaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että lukija voi lukea ilmaiseksi viisi artikkelia kuukaudessa. Tämän jälkeen artikkeleita ei voi lukea samasta IP-osoitteesta, erikseen palvelun käyttäjä. Tämä on hyvin suuri muutos asiakkaiden suuntaan, sillä verkkosisällöt ovat aiemmin olleet ilmaisia. Taloustutkimus Oy:n teettämän tutkimuksen mukaan 89 % suomalaisista kuluttajista ei maksa tilattavan sanomalehden verkkoversiosta. Vain 9 % käyttää rahaa verkkopalveluihin. Lukema on erittäin pieni siihen katsottuna, kuinka valtava määrä verkossa on sisältöä ja verkkopalveluita. Mediatalojen on keksittävä ratkaisuja ansaintajärjestelmien luomiseen. (Taloustutkimus Oy, 2013)

Verkkomuutokseen sisältyi neljä uutta tilausvaihtoehtoa, jotka liittyvät verkkosisältöjen saatavuuteen (savonsanomat.fi, tilausvaihtoehdot):

Paperilehti ja Verkko +

Joka päivä lehti paperilla, näköislehti internetissä ja lukulaitteella sekä savonsanomat.fi-sivuston rajaton luku-oikeus ja verkkouutiset mobiiliin. Kestotilaajan edut kestopilaajalle.

Paperilehti Viikonloppu ja Verkko +

Lauantaina ja sunnuntaina lehti paperilla sekä joka päivä näköislehti internetissä ja lukulaitteella, savonsanomat.fi-sivuston rajaton luku-oikeus ja verkkouutiset mobiiliin. Kestotilaajan edut kestopilaajalle.

Verkko +

Joka päivä näköislehti internetissä ja lukulaitteella, savonsanomat.fi-sivuston rajaton luku-oikeus ja verkkouutiset mobiiliin. Kestotilaajan edut kestopilaajalle.

savonsanomat.fi

savonsanomat.fi-verkkosisällön rajaton luku-oikeus ja verkkouutiset mobiiliin. Kestotilaajan edut kestopilaajalle.

Taulukko 2: savonsanomat.fi, sähköiset tilausvaihtoehdot

Taulukko 2:ssa nähtävät vaihtoehdot poikkeavat merkittävästi aiemmista tilausvaihtoehdoista. Aiemmat tilausvaihtoehdot olivat määräaika- tai kestopilaajia printtilehdestä tai määräaika- tai kestopilaajia yrityksen verkkosivuilla ilmestyvästä näköislehdestä. Lisäksi näistä oli saatavilla viikonloppu- tai viikkotilaajia. Näin voidaan sanoa, että verkkouudistus on tuonut myyntiin yhden uuden ulottuvuuden, mutta ennen kaikkea myös haasteita.

Edellämainitut muutokset liittyvät digitaalisten alustojen alati kiihtyvään käyttöön ja ansaintajärjestelmään. Sanomalehtitalot eivät voi pitää uutistentuotantoa sähköisillä alustoilla enää ilmaisena: leh-tisisältöjen tekeminen maksaa myös sinne. Tämä tuo varmasti asiakkaiden suunnasta muutosvasta-rintaa, sillä asiakkaille on aiemmin ollut mahdollisuus selata internet-uutisia maksutta. Savon Sano-mien on vastattava tähän huutoon nostamalla verkkosisältöjen arvoa entistä korkeatasoisimmilla si-sällöillä.

Tässä luvussa käsiteltiin kohdeyrityksen toimialaa ja itse yritystä. Koska työ käsittelee nimenomaan ilmoitusmyyntiosaston myynnin johtamista, luvussa esiteltiin tarkemmin myös ilmoitusmyyntiosasto. Lisäksi lukija pyrittiin tutustuttamaan toimialan ajankohtaisiin haasteisiin.

3 MYYNNIN JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

Tässä luvussa käsitellään myyntiä ja sen johtamista. Aluksi käsitellään myyntiä yleisellä tasolla, jonka jälkeen syvennytään myynnin johtamiseen ja sen osatekijöihin.

3.1 Myynti

Myynti on hyvin käytetty sana liike-elämässä. Sanalla viitataan yleensä työhön, jota yrityksen työntekijät tekevät, jotta yrityksen tuotteita tai palveluita saadaan myytyä mahdollisimman paljon. Yleensä se tarkoittaa sitä, että tietyille asiakkaille vakuutetaan myydyn tuotteen tai palvelun tarpeellisuus, jotta asiakas tekee hankinnan, ja yritys saa täten rahaa. Myynti-sanaa käytetään myös puhekielessä viitaten sanaan ”liikevaihto”. Liikevaihto tarkoittaa yrityksen myyntituottojen yhteenlaskettua määrää. (Nieminen & Tomperi, 2008, 15)

Myynti mielletään usein tapahtumaksi, jossa ostaja hankkii tuotteen myyjältä useimmiten rahaa vastaan. Tuote voi olla aineellinen tuote tai palvelu, mikä tahansa mitä voidaan siirtää tai tuottaa henkilölle. Myynnin tarkoituksena sanotaan usein olevan tehdä kauppaa. Kuulostaa yksinkertaiselta, mutta kaupantekoon kuuluu hyvin monet asiat, kuten monimutkaiset myyntiprosessit, johon myyjän periaatteet, tekniikat, myyjän taidot sekä erilliset myyntityylit, mitä jokaisella myyjällä on hallussaan erilaisia myyntitilanteita varten. (Jobber-Lancaster, 2009, 4.)

Ei ole olemassa tuotetta tai palvelua, ennen kuin joku myy ja toinen ostaa. Voidaankin sanoa, että myynti panee koko tuotannon pyörät pyörimään, sillä jos myyjä ei tee jalkatyötä hankkiakseen asiakkaita, myös myytävät tuotteen tuotanto on turhaa. Tämä on myyntityön perimmäinen tarkoitus ja kivijalka. (Nieminen & Tomperi, 2008, 15)

Myyntityö on yrityksen tärkein työ. Muut toiminnot ovat myynnin tukitoita. Jos myynti ei käy tai siihen ei panosteta, voidaan puhua useissa tapauksissa ainoastaan tuotekehittelystä, joka on lopulta varsin harvan yrityksen päämäärä. Jos yrityksen johto ei ole jossain määrin ahne myynnille, ei voi syntyä suopeaa ympäristöä myynnille. Asiakas palkitsee yrityksen hyvästä myyntityöstä. Toisaalta voidaan sanoa, että lähes jokaisen ihmisen työ tuotteita tai palveluita myyvässä yrityksessä liittyy tavalla tai toisella myyntiin. Jos lehtimyyjä saa myytyä asiakkaalle lehtitilauksen ja asiakas on lehtisältöön tyytyväinen ja suosittelee lehden tilaamista myös omalle lähipiirilleen, voidaan sanoa, että myös tuote on myynyt itseään ja tuotanto on onnistunut. Sama koskee palveluita. Jos yritys soittaa lehtitalon ilmoitusmyyntiin ja haluaa jättää ilmoituksen, palvelun sujuvuus on tärkeää. Jos asiakas voi ilmoituksen jälkeen olla tyytyväinen saamaansa palveluun sekä itse lehteen tehtyyn ilmoitukseen, hän voi käyttää uudelleen samaa palvelua, jolloin palvelu on myynyt itseään. Näin voidaan sanoa, että kaikki tuotteeseen asiat ovat tavallaan myyntiä. (Rubanovitsch & Aalto, 2007a, 12)

Tärkeä osa myyntiä on myös niin sanottu jälkihoito. Tällä tarkoitetaan sitä, että tuotteen tai palvelun ostajaan ollaan oma-aloitteisesti yhteydessä myynnin jälkeen. Onko asiakas ollut tuotteeseen

tai palveluun tyytyväinen? Jos on, onko hän kiinnostunut uusimaan tai ostamaan tuotetta tai palvelua uudelleen. Jos tuote tai palvelu ei ole täysin tyydyttänyt asiakkaan tarpeita on syytä kysyä, mikä on asiakkaan näkemys siitä, miksi myyjän tarjoama ratkaisu ei ole ollut odotuksia vastaava. Tässä vaiheessa myyntiorganisaatiota mitataan kunnolla, sillä myyjät joutuvat poistumaan mukavuusalueeltaan ja selvittämään hankaliakin tapauksia. Yhtä useammin ja yhä useammalle asiakkaalle palvelu ja sen toimivuuden varmistaminen ovat avainasemassa ostopäätöstä tehtäessä. (Rubanovitsch & Aalto, 2007a, 69)

Nykypäivänä ensiluokkainen ja yksinkertainen tilausten vastaanottaminen on itsestäänselvyys. Jos organisaatio suorittaa aktiivisesti oma-alotteista myyntityötä sekä nykyisten asiakkaiden suuntaan voidaan puhua myyntiorganisaatiosta. Myyntiorganisaatiolla ja tilaustenvastaanotto-organisaatiolla on erittäin suuri ero. (Rubanovitsch & Aalto, 2007a, 28)

3.2 Mitä on myynnin johtaminen?

Edellisessä kappaleessa käsiteltiin myyntiä. On tärkeää erottaa myynti ja myynnin johtaminen toisistaan. Myyntijohtajan työnkuvaan liittyy monia asioita, jotka edesauttavat itse myyntityötä. Näitä asioita ovat muun muassa suunnittelu, organisointi, ohjaaminen, henkilöstöhallinta sekä myynnin toimintojen prosessointi. (Donaldson, 2007, 4.)

Myyjät vaativat ammattitaitoista johtamista. Esimieheltä vaaditaan inspiroimista, kannustamista ja myyjien auttamista tavoitteiden saavuttamiseksi sekä hyvän työilmapiirin luomista ja sen edesauttamista. (Rubanovitch & Aalto, 2007a, 23.)

Onnistunut myyntityö vaatii hyvät puitteet ja niiden luominen on myyntijohdon tehtävä. Tällä varmistetaan mahdollisimman maksimaalinen tuloksellisuus. Johdon tulee seurata ja reagoida tuloksiin ja toimiin nopeasti. Myyntiä tulee tukea, se on tärkeä osa myynnin johtamista. Ilman myynnin tukemista tulosta ei synny tehokkaasti. (Vahvaselkä, 2004, 210-211)

Johtamisen kehittäminen on tärkeää. Myyntijohtajan tulee tunnistaa, miten hän voisi kehittää johtamistyyliään. Onnistuneet esimiehet onnistuvat luomaan ilmapiirin, jossa menestytään ja saadaan aikaan erinomaisia tuloksia. Kun esimies kehittyy ja oppii johtamista ja sen syy-seuraus-suhteita, hänen ryhmänsäkin voi kehittyä. (Sistonen, 2008, 17)

Myynti suoriutuu useimmiten hyvin tehtävästään, jos olosuhteet ovat suotuisat: tuote on hyvä, asiakkaita riittää ja taloustilanne on hyvä. Todellisuudessa myynnin onnistuminen mitataan vasta silloin, kun tilanne on haastava. Tällä hetkellä voidaan sanoa, että yleinen taloustilanne on varsin haastava. Taloussuhdanteet ovat olleet pitkään alamaissa: yritykset ja yksityiset henkilöt joutuvat miettimään investointejaan huomattavasti tarkemmin, kuin esimerkiksi viisi vuotta sitten. Myös globalisaatio on rikkonut rajoja ja asettaa haasteita kotimaassa operoiville yrityksille. Kuluttajat yrittävät löytää laadullisesti parasta ja hinnallisesti kilpailukykyisintä tuotetta maantieteellisistä rajoista riippumatta internetistä. Globalisaatio on asettanut yrityksille uusia aitoja ylitettäväksi: kuinka nykyiset sekä poten-

tiaaliset asiakkaat saadaan ostamaan juuri meidän yritykseltämme, kun vastassa ovat oman maan kilpailijat sekä ulkomaalaiset toimijat? Näiden asioiden takia on yrityksen kannalta elintärkeää, että myyntityöllä vakuutetaan asiakas hankkimaan juuri kyseisen yrityksen palveluita. Jos tässä ei onnistuta, on liiketoiminta takuuvarmasti tuhoontuomittua. Myynnin johdolle kilpailu asiakkaista on lopulta ainoa tapa selviytyä. (Nieminen & Tomperi, 2008, 234)

Kuten muutkin johtajat, myyntijohtaja on oman työn tekemisen ohella vastuussa myös työntekijöiden kehityksestä ja hyvinvoinnista. Johtaminen on vain osa myyntijohtajan työtehtäviä, silti erinomaisten tärkeä ja vaativa. Alaiset tarvitsevat esimiestänsä. Esimiehen on pidettävä jatkuvasti silmät auki, jotta funktiot suoriutuvat tehtävistä, kuitenkin osoittamatta epäluottamusta henkilöstöään kohtaan. Hyvä myynnin johtaja inspiroi ja luo myönteisen työilmapiirin. Hyvä myyntijohtaja onnistuu herättämään alaisissaan suoriutumishalun ja pyrkimyksen saavuttaa parempia tuloksia. (Nieminen & Tomperi, 2008, 33)

Myyjän suoriutumisen ymmärtäminen ja johtaminen ovat monimutkaisia asioita ymmärtää. Lukuisat asiat voivat vaikuttaa suoriutumiseen, millä tahansa hetkellä. Lisäksi ajan myötä myyntihenkilön suoriutuminen voi vaihdella. Tämä johtuu siitä, että myyntihenkilön asenteet, taidot sekä käyttäytymismallit voivat muuttua uran eri vaiheissa. Tämä johtaa myyntityön suoriutumisen muutoksiin. Myyntijohtajien tulee myös varmistaa, että myyntihenkilöstö on motivoitunut. Motivoinnista lisää kappaaleessa 4.2.3. (Johnston & Marshall, 2006, 202)

3.2.1 Osaava työntekijä ja rekrytointi

Yritys tarvitsee parhaat työkalut myyntiinsä, jotta myyntityössä menestytään parhaalla mahdollisella tavalla. Käytännössä nämä työkalut tarkoittavat myyntityötä tekeviä työntekijöitä. Kun yrityksellä on juuri oikeat ihmiset ja he ovat oikeissa työtehtävissä, on mahdollista päästä kohti korkeita tavoitteita. Tämän hetkiset markkinapaineet ajavat yrityksiä kilpailemaan parhaista myyjistä työntekijämarkkinoilla. Yritykset saattavat jopa rekrytoida työntekijöitä kilpailevista yrityksistä varmistaakseen parhaan kilpailukykyänsä ja toisaalta vähentääkseen kilpailijan kilpailukykyä. (Smith, 2004)

Jokaisen yrityksen tehtävänä on viime kädessä tuottaa omistajilleen voittoa. Tämä onnistuu vain oikeanlaisten ihmisten kanssa. Tämän vuoksi oikeankaltaisten työntekijöiden saaminen yritykseen tulee olla prioriteettilistan kärkipäässä. Kun yritys on lastattu sen kannalta oikealaisilla ihmisillä ja he ovat oikeissa työtehtävissä, on mahdollisuus matkata kohti oikeaa suuntaa. Oikeat ihmiset innostuvat ja syttyvät sekä sytyttävät myös kanssatyöskentelijät. Oikeanlaisen myyjän anatomia koostuu sopivista lahjakkuuksista, oikeasta asenteesta ja arvoista, motivaatiosta sekä osaamisesta. (Nieminen & Tomperi, 2008, 19-20)

Savon Sanomien tapauksessa myynnin johto on loppujen lopuksi vastuussa osaavien työntekijöiden rekrytointiprosessista, eli potentiaalisen työvoiman etsimisestä, palkkaamisesta sekä prosessien sisään ajamisesta. Savon Sanomilla ei ole erillistä osastoa, joka hoitaisi myyntihenkilöstön rekrytoimisen. Myyntiosastojen esimiehet tekevät päätöksen rekrytoinnista ja sen tarpeesta.

Savon Sanomien täytyy tasapainotella rekrytoinnin taloudellisten rajojen sekä laadukkaan rekrytoinnin rajamaastoissa. Laadukas rekrytointi vaatii runsaasti rekrytoijien työaikaa ja näin ollen syö työnpanosta muista työtehtävistä. Silti olisi tärkeää valita juuri oikeanlaiset työntekijät, jotta palvelun laatu ei kärsi. Etenkin asiakaspalvelu-osastolla vaihtuvuus on runsasta, joten rekrytointeja saattaa tapahtua monia vuodessa. Tässä vaiheessa on tärkeä kysyä, onko rekrytointi eri toimintoihin määrätietoista, vai tyydytäänkö toivomaan uusien, varsin heppoisin perustein valittujen työntekijöiden onnistumista? Pohditaanko uusien työntekijöiden edellytyksiä muutenkin kuin esimerkiksi koulutuksen kannalta? Kuinka tarkasti uusien työntekijöiden potentiaalia ja täten etenemisedellytyksiä seurataan?

Rekrytointi on kallista sekä työnantajalle että työnhakijalle. Jos rekrytointi epäonnistuu, molemmat ovat tehneet ison väärän investoinnin. Rekrytoinnin epäonnistuessa työnantaja kärsii taloudelliset tappiot, joutuu aloittamaan uuden rekrytointiprosessin sekä kärsii mahdollisesti miehityksen vajaudesta. Työntekijä on joutunut kenties irtisanoutumaan aiemmasta työpaikastaan sekä ohittamaan muut työtarjoukset. Tämän vuoksi rekrytointiprosessiin on erittäin tärkeää panostaa alusta lähtien huolellisesti. (Nieminen & Tomperi, 2008, 108)

Monesti kuullaan puhuttavan myyjistä "luonnonlahjakkuuksina" tai on "synnytty myyjiksi". Luontaisen lahjakkuuden roolia ei pidäkään vähätellä. Luontaisen lahjakkuuden voi katsoa olevan normaaleja asioita: tilanneälykkyyttä, loogista päättelyä, tunneälyä, puhetaitoja ja niin edelleen. Lahjakkuus muodostaa pienen osan työntekijän "anatomiaa". Onko myyntityötä tekevällä työntekijällä jonkinlainen anatomia? Nieminen ja Tomperi (2008, 19-21) ovat pohtineet huippumyyjän peruspalikoita, jotka eivät liity sinänsä erityisammattitaitoon. Potentiaalinen huippumyyjä on motivoitunut, hyvällä asenteella varustettu asiakaspalvelun mestari. Nämä ovat myyntityötä tekevän työntekijän peruslähtökohdat. Peruslähtökohtien ollessa kunnossa on mahdollista jalostaa myyjästä myyntitykki. Toisaalta, oikeanlainen asenne ei tee myyntitykiksi, mutta väärä asenne takaa epäonnistumisen. Rekrytointitilanteessa asenteen kokonaisvaltainen selvittäminen voi olla haastavaa, mutta joitain asenteeseen liittyviä tekijöitä olisi hyvä pyrkiä nostamaan esille. Myyntityöhön huonosti asennoituvan ihmisen rekrytointi yritykseen on huono investointi niin työnantajalle kuin työnhakijallekin.

Mitä oikeanlainen asennoituminen on myyjän työssä? Nieminen ja Tomperi (2008, 24-28) vastaavat, että se on suuri annos nälkäisyyttä, kehittymisenhalua, sisukkuutta sekä oma-aloitteisuutta. Näitä osia myyntijohtajan tulisi pystyä arvioimaan arvioidessaan nimenomaan myyntihenkilöstön asennetta. Oikea asenne on myyntityön ammattilaisen perusta. Asenne on taipumuksemme reagoida hyväksyvästi tai hylkäävästi asiaan tai henkilöön. Huono asenne myyntityöhön aiheuttaa kielteisiä reaktioita myyntityötä kohtaan ja täten mahdollisesti huonontaa myyntityön tuloksia. Lisäksi huono asenne rajoittaa oppimista ja kehittymistä.

Jos myyjällä on väärä asenne, tulisi asialle tehdä korjausliike. Vaihtoehtoja on oikeastaan kolme kappaletta. Ensimmäinen vaihtoehto on työntekijän vaihtaminen. Tämä tarkoittaa, että myyntityössä työskentelevä, huonoasenteinen työntekijä vaihdetaan parempiasenteiseen työntekijään. Toinen vaihtoehto on se, että huonoasenteinen työntekijä vaihdetaan muihin työtehtäviin. Kolman, joskin ehkä harvinaisempi vaihtoehto on se, että todetaan työntekijän tai työntekijöiden huonoasenteisuus-

den johtuvan esimiehestä. Tällaisessa tapauksessa kyseisen toiminnon esimiesjärjestelyitä tulisi uudelleenjärjestää. (Nieminen & Tomperi, 2008, 27)

3.2.2 Myyntistrategia

Olemme tulleet kauas ajoista, jolloin strategia ja myynti erotettiin täysin toisistaan. Myyntihenkilö ei ole enää vain henkilö, joka ottaa vastaan käskyjä muilta funktioilta, vaan on sen sijaan tärkein lisäarvon tuottaja asiakkaalle. (Guenzi & Geiger, 2011, 32)

Useat yritykset luovat itselleen myyntistrategioita, mutta käytäntöönpano jää puolitiehen. Kun strategiaa ei toteuteta käytännön tasolla, valtava suunnitteluun käytetty työaika menee hukkaan.

Rubanovitsh ja Aalto käsittelevät teoksessaan (2007a, 44) myyntistrategian toteutuksen onnistumisen osatekijöitä:

- selvä malli ja suuntaviivat
- riittävän pieniksi pilkotut tavoitteet kuukausi- ja viikkotasolla
- muutosjohtamisen taito
- ymmärrys valta- ja vaikutussuhteista organisaation sisällä
- organisaatorakenteet, jotka tukevat nopeaa tiedonkulkua ja selvää mitattavuutta
- tehokas seuranta- ja palautejärjestelmä
- johtolta sataprosenttinen sitoutuminen valittuun strategiaan, sen jalkauttamiseen ja johtamiseen
- toimiva viestintä

Edellämainituista kohdista jokainen on tärkeä, jotta strategialle ja strategisille muutoksille on olemassa kuohkea maaperä.

On myös muistettava, että strategia on pystyttävä jakamaan tarpeeksi selkeästi pienempiinkin osiin (toiminto-, osasto- ja työntekijäkohtaisiin osiin). Työntekijöiden on selvästi helpompi toteuttaa selvää, tarpeeksi tarkoin määritelty strategia verrattuna esimerkiksi ylimalkaiseen tokaisuun ”nyt alamme palvelemaan asiakkaitamme paremmin”. (Rubanovitsch & Aalto, 2007a, 46)

Rubanivitsch ja Aalto (2007a, 45-46) käsittelevät aihetta esimerkin kautta. Myynnin johto kokee strategisen suunnittelun ja erilaiset kehityshankkeet usein inspiroiviksi ja rutiineista poikkeaviksi projekteiksi. Myyntitiimeissä tehtävällä suunnittelulla on usein positiivisia vaikutuksia työilmapiiriin ja yhteishenkeen. Ongelmallista on se, että suunnitteluseisoiden päätyttyä kukin palaa työnsä pariin ja tahti yrityksessä jatkuu muuttumattomana. Vanhat rakenteet, kannustimet ja seurantajärjestelmät säilyvät osana organisaation arkea ja päätöksentekoprosessi pysyy ennallaan. Voidaan todeta, ettei mikään ole muuttunut. Suuri osa strategiatyöstä jää suunnittelun asteelle, koska itse toimeenpano jää vailla yritysjohtoon huomiota.

Tällaisessa tilanteessa strategiatyöhön on nimettävä selkeästi henkilöt, joilla on selkeät toiminta-alueet ja tehtävät ja selkeät aikamääreet, joiden puitteissa strategiatyötä tulee toteuttaa. Vaikka strategia olisikin vahva ja se saa kannatusta, jotka ovat jo sinänsä erittäin hyviä asioita, puutteellinen vastuunjako sysää strategiatyön pelkäksi strategiasuunnitteluksi. Kun vastuu on jaettu, työntekijöille on annettava selkeät resurssit, esimerkiksi aikaresurssit, strategiatyön eteenpäinviemiseksi ja jalkauttamiseksi. Jos puhutaan edellä mainituista asioista esimerkin omaisesti myyntitoimintojen osalta, täytyy strategia jalkauttaa koko myyntiorganisaatioon ja se ei tapahdu itsestään. Toimitusjohtaja ja muu johtokunta tekevät päätöksen strategiasta. Tämän jälkeen strategiaa lähdetään jalkauttamaan alaspäin. Viestinnän on oltava täsmällistä ja yhtäaikaista, myös yritysten kaikissa toimipisteissä. Jokaisella myyntihenkilöllä tulee olla käsitys siitä, mitä heiltä odotetaan ja myyntijohdon tulee tietää, mitä tehtäviä kukin myyjä tekee ja millä aikataululla. (Rubanovitsch & Aalto, 2007a, 46)

Savon Sanomien mediamyynnin tapauksessa strategiaa on pyritty jalkauttamaan myyntiorganisaatioon. Yrityksessä on luotu tavoitteet, mitä strategialta halutaan. Lisäksi on luotu käytännön toimet ja seurantavälineet, joita käytetään: (Vänttinen, 2014b)

Savon Sanomat mediamyynti, tulevaisuus:

- Ilmoitusmyyjistä markkinointiviestinnän konsultteja
- Ratkaisumyynnillä tuloksiin ja kumppanuuteen
- Terrierimäinen myyntityö – uusien mahdollisuuksien löytäminen

Savon Sanomat mediamyynti, strategia käytännössä:

- Asiakas on kuningas
- Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen
- Luottamus, nöyryys, ammattitaito
- Digitaalisella markkinoilla lisäarvoa
- Paikallisuus, alueellisuus, valtakunnallisuus
- Ostaminen helpoksi
- Toiminnalla ylitämme asiakkaan odotukset

Savon Sanomat päämediakumppaniksi

Taulukko 3: Savon Sanomien tulevaisuuden visio ja strategia vision saavuttamiseksi (Vänttinen, 2014b)

Näillä käytännön elementeillä Savon Sanomat suorittaa strategiaa käytännössä. Yllämainitut elementit on toki pilkottavissa pienempiinkin osiin, mutta niitä ei ole tarkoituksenmukaista purkaa tässä työssä läpikotaisin läpi.

Savon Sanomien mediamyynnillä on varsin tuore strategia edellä mainittujen kohtien saavuttamiseen. Asiakkaat jaotellaan karkeasti avainasiakkaisiin, potentiaalsiin asiakkaisiin sekä satunnaisasiakkaisiin. Kappaleessa 3.2.1 käsiteltiin mediamyynnin organisaatiouudistusta, jossa tämä jaottelu

tehtiin. Ammattitermistöllä voidaan puhua prospektoinnista. Prospektointi tarkoittaa asiakkaiden tunnistamista ja löytämistä. Prospektoinnin tavoitteena on luoda prospektikanta, jossa on sekä nykyisiä että potentiaalisia asiakkaita. Savon Sanomien mediamyynti kartoittaa ja segmentoi nämä asiakkaat ja hallitsee asiakkuudet jakamalla ne osastolla tietyille henkilöille. Ennen uudistusta asiakkuudet eivät olleet niin selkeästi hallinnassa ja tietty asiakas ei ollut tietyn myyjän oma asiakas. Prospektointi ja asiakkaiden jakaminen myyjille pidentää ja parantaa nykyisiä asiakassuhteita sekä luonnollisesti auttaa uusien, potentiaalisten asiakkaiden löytämistä. (Mannin, Ahearne & Reece, 2011, 175-176).

3.2.3 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi on tärkeä osa menestyvän myyntiorganisaation toimintaa. Selkeä ja selkeästi viestitty myyntiprosessi antaa yritykselle yhtenäisen tavan toimia. Myynnissä on erilaisia vaiheita, jotka ovat tiedostettavissa etukäteen. Myyntiprosessin tarkoituksena on luoda puitteet edetä myynnillisessä tilanteessa vaihe vaiheelta. Myyntiprosessi antaa myyjälle työkaluja tilanteen hallitsemiseen. Myyntiprosessi luodaan siten, että se ei poista myyjän omaa luovuutta ja persoonallisia elementtejä. (Eades, 2003, 29-31.)

Myyntiprosessia tulee voida käyttää myyntityössä toistuvasti. Ei siten, että myyjä käyttää myyntiprosessia, kuin hän itse katsoo parhaaksi. Vaikka kyseessä olisi pieni ja yksinkertainen asia, myyjän ei tule aliarvioida hyvin toteutettua myyntiprosessia. Jokaiselle asiakkaalle on annettava mahdollisuus kokonaisvaltaiseen palveluun. Myyntiprosessi auttaa myyjää välttämään sudenkuopat: yksikin heikko kokemus voi romahduttaa asiakkaan näkemyksen yrityksestä, vaikka myyntitapahtuma on muuten hoidettu mallikkaasti. Asiakkaalla on tapana muistaa etenkin huonot kokemukset. (Rubanovitsch & Aalto, 2007b, 3)

3.2.4 Motivointi esimiestyössä

”Tapaan hyväntuulisia työntekijöitä, jotka tulevat juttelemaan kanssani. Tämä on hienoa, sillä talon hyvä henki on perustekijä hyville suorituksille, oli taloudellinen suhdanne mikä hyvänsä.”

-Keskisuomalainen Oyj:n hallituksen puheenjohtaja Antero Vesterinen Keskisuomalainen Oyj:n vuoden 2012 vuosikertomuksessa

Jo aiemmissa kappaleissa on käsitelty hyväasenteista työntekijää. Motivoitunut henkilöstö on yritykselle tärkeä ase kilpailussa.

Yritys on yhtä kuin sen työntekijät. Heidän osaamisensa ja motivaationsa ovat yrityksen elinehto. Myyntijohtajan tulee osoittaa alaisilleen, että myyntityö on arvostettavaa ja tärkeää: ilman myyntiä muillakaan funktioilla ei ole käyttöä. Myyntijohtajan on kanavoitava työntekijöidensä kyvyt yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Työmotivaatio on tärkeä osa tätä kanavoimista. Motivaation säilyttäminen vuodesta ja vuodesta toiseen ei ole itsestäänselvyys. Se vaatii esimieheltä tilannesilmää ja

ponnisteluita. Saavutettu motivaatio ei säily ikuisesti, vaan myyntijohtajan on kyettävä tarjoamaan jatkuvasti uusia haasteita alaisilleen. (Rubanovitsch & Aalto, 2007A, 22)

Motivaatiolla tarkoitetaan käyttäytymistä, tehtäviä valintoja ja tekemisen kestoa. Motivaatiolla voidaan selittää, miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla ja miksi joskus ei toimita. Motivaatio vaikuttaa suoraan siihen, kuinka tiukasti yritämme päästä tavoitteisiimme ja kuinka tehokkaasti ja sitkeästi hyödynnämme voimavaramme päästäksemme tavoitteeseen. Motivaatio on näin ollen keskeinen tekijä yksilön, ryhmän tai yrityksen suorituskyvyssä. (Nieminen & Tomperi, 2008, 31)

Mitä tämä sii tarkoittaa myyntiorganisaation osalta? Menestyvässä tiimissä tulee olla hyvin asennoituneita ja motivoituneita myyjiä. Koska myyntityö on tavoitteellista, motivaation rooli on hyvin tärkeä: henkilö, jonka motivaatio on korkea, työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet ja sekä kehittyäkseen. (Ruohotie & Honka, 2002, 13)

Motivoitunut ja yritykseen sitoutunut myyntihenkilöstö on ehdoton voimavara myyntiorganisaatiossa. Henkilöstö voi motivoitua muun muassa palkkauksesta, koulutuksista, työn arvotuksesta, kannustavasta työilmapiiristä, hyvähenkisestä työyhteisöstä, sopivasta tehtävien kierrosta sekä etenemismahdollisuuksista. (Rope, 2003, 120-121)

Toisaalta ne työntekijät, jotka eivät ole tyytyväisiä omaan työhönsä tai johtamiseen, voivat olla haitalluttomia ponnistelemaan työssä, ja ovat täten yritykselle enemmänkin taakka kuin voimavara. Työntekijä voi näissä tilanteissa suunnata energiansa ja toimintansa väärin ja täten epäonnistua. Esimiehillä tulisi täten olla riittävästi tietoa työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden välisistä suhteista, jotta ymmärtäisi paremmin työntekijöiden motivaation suhdetta käyttäytymiseen. (Ruohotie & Honka, 2002, 18-19)

Jokaiselle myyntihenkilölle tulee hyviä ja huonoja aikoja myynnin osalta, se on osa ammattia. Hyvä myyjä pystyy ohittamaan huonot vaiheet. Tärkein asia huonoilla hetkillä on säilyttää motivaatio huonoina ja pettymyksellisinä hetkinä, se saattaa jopa olla hyvän ja huonon myyjän ero. Myyntijohtajan on ymmärrettävä alaistensa motivaation tärkeys. Motivaatio vaikuttaa suoritukseen todella vahvasti. Esimiehen rooli on haastava, sillä jokainen myyjä on erilainen ja motivoimiskeinot ovat täten erilaisia. (Johnston, Marshall, 2006, 224)

Vaikka esimiehet ovat osaltaan vastaamassa työntekijöiden motivaatiosta, myyjien tulee löytää itseltään motivaatio myyntityötä kohtaan. Tämä tarkoittaa sitä, että myyjän tulee hakea sisäistä motivaatiota myymiseen, esimiehen tulee taas luoda myymiselle hyvät puitteet, ja tätä kautta edesauttaa myyjän motivaatiota. Tasapainon etsiminen näiden välille voi olla haastavaa. Myyjien tulee lopulta löytää työkalut itsensä motivoimiseen, kuten esimerkiksi sisäiset tavoitteet sekä positiivisen ilmapiirin asenteen vaaliminen. Samanaikaisesti esimiesten tulee olla luovia luodakseen henkilöstölle hyvää ilmapiiriä ja ympäristöä myyntityölle. Toiselle myyjälle tämä tarkoittaa eri motivaattoria kuin toiselle. Esimerkki: toinen myyjä motivoituu siitä, että häntä palkitaan onnistuneesta myyntityöstä tunnustuksella sekä kehuilla. Toisen myyjän motivaatio voi taas piileä itsensä kehittämisessä, jolloin myyjäl-

le tulee luoda hyvät kehittymismahdollisuudet käyttäen erilaisia keinoja. Tällöin voidaan esimerkiksi tarjota mahdollisuutta kehittää omia myyntitekniikoita koulutuksissa. Koska motivaattorit ovat erilaisia eri myyjille, työnantajan tulee tarkkailla tätä asiaa työntekijöidensä keskuudessa. (Johnston, Marshall, 2006, 224)

Myyntijohtajien tulee arvioida yksittäisten myyntihenkilöiden suoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja tunnistaa yksittäisiä työntekijöitä eteenpäin ajavat tekijät uran eri vaiheissa. Eri asiat ajavat työntekijöitä kohti parempaa suoriutumista uran eri vaiheissa. Esimerkiksi, kun myyntihenkilö aloittaa uransa, on hän todennäköisesti hyvin motivoitunut, innostunut ja tekemään "mitä ikinä se vaatii". Kun myyntihenkilö etenee urallaan, motivaatiotekijät muuttuvat. Eri arvot ja asiat tulevat tärkeämmiksi. Menestyneet johtajat pystyvät tunnistamaan nämä motivaatiotekijät uran eri vaiheissa ja tämä näkyy johtamisessa. (Johnston & Marshall, 2006, 202)

3.2.5 Myyntityön palkitseminen

Myyntityöntekijöiden motivaatioon liittyy tiiviisti myös palkitseminen. Myyntityöntekijän suoriutumiseen vaikuttaa työhön liittyvä palkitseminen. On kuitenkin huomattava, että suoriutumisen ja palkitsemisen välinen suhde on hyvin monimutkainen. Eri yritykset eivät usein arvota myyntityötä ja sen palkitsemista samalla tavalla. Voi myös olla, että jopa tietty yritys joutuu palkitsemaan ja arvottamaan eri ihmisten myyntityötä eri tavoilla yrityksen sisällä. On monia tapoja palkita ja arvottaa myyntityöstä. Yrityksissä voidaan arvottaa esimerkiksi kokonaismyynnin, myyntikiintiöiden, myyntikulujen, myyntituottojen, uusien asiakkuuksien, tarjottujen palveluiden tai näiden sekoituksen mukaan. Kuten aiemmin mainittiin, yhdessä yrityksessä voidaan käyttää eli palkitsemismalleja ja palkitsemistapoja voidaan painottaa eri osastojen välillä hyväksikatsotulla tavalla. (Johnston & Marshall, 2006, 205)

Palkitseminen voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan: ulkoiseen ja sisäiseen. Ulkoisia palkitsemistapoja hallitsevat ja säännöstelevät muut, kuin myyntihenkilöt itse, esimerkiksi johtajat ja kuluttajat. Ulkoisia palkitsemistapoja ovat muun muassa rahallinen palkka, taloudelliset edut, turvallisuus sekä tunnettuus. Ulkoiset palkitsemistavat edustavat useimmiten alhaisen tason inhimillisiä tarpeita. Sisäisiä palkitsemistapoja työntekijät sen sijaan saavuttavat ja toteuttavat itse. Näitä ovat esimerkiksi onnistumisen tunne, henkilökohtainen kasvu sekä itsetunto. Sisäiset palkitsemistavat edustavat korkean tason inhimillisiä tarpeita. (Johnston & Marshall, 2006, 205)

4 TUTKIMUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa käsitellään tutkimusta. Aluksi täsmennetään tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoite. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimusmenetelmistä ja perustellaan tämän työn tutkimusmetodin valinta sekä sen jälkeen arvioidaan käytettyjä tutkimusmenetelmiä.

4.1 Tutkimuskysymys ja tavoite

Tässä tutkimuksessa selvitetään Savon Sanomien myyntijohtamisen onnistumista sekä työntekijän näkökulmasta että esimiehen näkökulmasta. Näitä näkökulmia vertaillaan keskenään parhaan ja monipuolisimman tuloksen saavuttamiseksi. Tavoitteena on luoda Savon Sanomille käyttökelpoista dataa myyntijohtamisen kehittämiseksi.

Tutkimuksessa tarkastellaan, kuinka esimiehet ja toisaalta henkilöstö näkevät tämän hetken myyntijohtamisen Savon Sanomilla. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka selkeät myyntiprosessit Savon Sanomilla on kyseisellä hetkellä, kuinka työntekijöitä motivoidaan kohti parempaa suoritusta, ollaanko myyntijohtamiseen tyytyväisiä, mihin asioihin myynnissä on keskityttävä, arvioidaanko myyntiä, tuntevatko myyjät olevansa lojaaleja organisaatiolle, onko myyntityöntekijöillä mahdollisuus antaa palautetta yrityksen johdolle ja onko se tehty työntekijälle helpoksi, palaverikäytännöt sekä palkitseminen. Näillä tiedoilla saadaan kattava vastaus kysymykseen ”Kuinka myyntijohtaminen on onnistunut?” sekä mahdolliset toimenpidesuositukset. Lisäksi kartoitetaan mahdollisia jatkotutkimustarpeita.

4.2 Tutkimusmenetelmät ja perustelut

Tutkimusmenetelmää pohtiessa tutkimuksen tekijän tulee esittää itselleen kysymyksiä. Esimerkiksi: Mihin haluan tietoa? Haluanko johdatella vastaajaa ja kuinka paljon? Minkälaista tietoa haluan? Onko haastattelijan itse syytä olla haastattelussa läsnä? Haluanko yksilöityä tietoa vai pohtivaa tietoa? Haluanko tehdä tutkimuksen interaktiivisesti, eli haluanko esittää esimerkiksi jatkokysymyksiä? Kuinka saan tutkimuskohteelta sen mahdollisimman oikean tiedon? Kuinka saan juuri tästä tutkimusongelmasta parhaan mahdollisen tuloksen? Tutkimusmenetelmää valittaessa on tärkeää vertailla muita tutkimusmenetelmiä toisiinsa.

Näitä kysymyksiä pohtiessani olen päätenyt laadulliseen, eli kvalitatiiviseen tutkimukseen, koska haluan saada syvempää tietoa. Kvantitatiivisessa, eli määrällisessä tutkimuksessa otanta olisi mahdollisuus pitää isompana, mutta tutkimukseni tarkoituksiperiin eri ole tarpeellista liittää suurtaa määrää tilastoja. Haluan päästä tutkimusongelmassani hieman syvemmälle. Tämä antaa sekä haastateltavalle että ennen kaikkea haastattelijalle enemmän ”tilaa”.

Tämän jälkeen tulee pohtia, millaista laadullisen tutkimuksen metodologia tutkimuksessa käytetään. Tässä tutkimuksessa näen järkeväksi käyttää haastattelututkimusta, koska haluan itse interaktiivisesti

kanssakäydä haastateltavan kanssa. Voin itse samalla reagoida vastaajan vastauksiin ja tehdä tämän johdosta jatkokysymyksiä. Myös vastaajien käyttäytymisestä ja ruumiinkielestä voi tehdä yleisluontoisia päätelmiä, joskin se ei ole tämän tutkimusmetodin päätarkoitus.

Minkälainen haluan haastattelun olevan? Halutaanko tutkimuksessa antaa vastaajalle vaihtoehdot ja mahdollisesti perustelumahdollisuuden, vai haluanko antaa enemmän vapauksia vastaamisen suhteen? Haastattelu voitaisiin myös tehdä ”keskustelumaiseen” muotoon. Haastattelu tehtäisiin siten, että kertoisin vain aiheen, mistä keskusteltaisiin ja aiheesta puhuttaisiin. Tällöin puhutaan syvähaastattelusta. (Koskinen, Alasuutari, Peltonen, 2005, 104)

Jos haastattelija kysyy kysymykset ja antaa haastatellulle vastausvaihtoehdot, puhutaan strukturoidusta haastattelusta. Tällöin vastaajan tila on varsin rajattu. Tällöin haastattelija on usein määrännyt kysymyksien kysymysjärjestyksen etukäteen, eikä siitä poiketa. Tällaisen toimintamallin kohdalla puhutaan toisinaan myös strukturoidusta haastattelusta. (Koskinen, Alasuutari, Peltonen, 2005, 104)

Syvähaastattelun ja strukturoidun haastattelun välimuoto on puolistrukturoitu haastattelu. Tässä tapauksessa haastattelija asettaa kysymykset etukäteen, mutta vastaajalla on vapaus vastata kysymyksiin katsomallaan tavalla. Haastattelija voi kuitenkin esittää tarvittaessa jatkokysymyksiä. Lisäksi haastattelija voi asettaa kysymykset haluamallaan tavalla, eli kysymyksiä ei tarvitse esittää missään tietyssä järjestyksessä. (Koskinen, Alasuutari, Peltonen, 2005, 104)

Tutkimusmenetelmäksi tässä tutkimuksessa on valittu puolistrukturoitu haastattelu. Tämä haastattelumuoto on valittu sen vuoksi, että tutkimuksessa halutaan esittää tietyt kysymykset, mutta siten, että haastattelua voidaan tarvittaessa modifioida tilanteen mukaan myös haastattelun aikana.

Otanta suoritetaan ilmoituspuolelle. Ilmoitusmyynnin esimiehiä ja työntekijöitä haastatellaan, jotta saadaan selvitys esimiesten ja myyntihenkilöstön mielipiteistä sekä osapuolien välisistä mahdollisista mielipide-eroista. Ilmoitusosastolta valitaan satunnaisesti neljä työntekijää eri kokemustasoilla.

Tutkimustyössä täytyy olla hyvin tarkkaavaisena, etenkin jos tutkija asemoituu yritykseen poikkeuksellisella tavalla. Tutkijan asema suhteessa tutkittaviin voi olla ongelmallinen, koska tutkijan on saatava tutkittavilta tietoa jostain ilmistä vaikuttamatta tuotettuun tietoon itse. Tällöin puhumme niin sanotuista objektiivisuus- ja subjektiivisuuskysymyksistä. Objektiivisuus edellyttäisi sitä että tutkija tutkisi kohdetta ulkoapäin, ikään kuin sivullisen näkökulmasta. Täydellinen objektiivisuus on kuitenkin mahdotonta, kukaan ei voi sulkea omaa subjektiivista ajatteluaan. Voidaan katsoa riittäväksi, että tutkija pyrkii tiedostamaan omat asenteensa ja uskomuksensa, ja koettaa parhaansa mukaan minimoida näiden vaikutus tutkimustyöhön. (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka, 2006)

Oman ajattelun lisäksi täytyy ottaa huomioon myös muut tutkimukseen vaikuttavat henkilöt. Tässä asiassa keskeisenä asiana on tutkijan luottamus. Tutkittavien täytyy pystyä luottamaan siihen, että esimerkiksi heidän anonymiteettinsa säilyy ja heille kerrotaan rehellisesti tutkimuksen tarjoituksesta

ja vaikutuksista. Tutkijalla on luottamussuhde myös suureen yleisöön. (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka, 2006)

Tässä tutkimuksessa tutkijan suhde tutkittavaan yritykseen on lähtökohtaisesti hieman normaalista poikkeava. Tutkija aiemmin työskennellyt yrityksessä monena kesänä ja tutkija tuntee jotkut työntekijöistä. Lisäksi tutkijalla on sukulaissuhde yrityksessä, mutta sukulainen ei työskentele tutkimuksen kohteena olevalla ilmoitusosastolla.

Yllä olevat asiat on otettava huomioon tutkimusta tehtäessä. Tutkimuksessa ne haluttiin ottaa huomioon siten, että pyrittiin luomaan hyvä luottamussuhde tutkijan ja haastateltavan välillä: kerrotaan avoimesti tutkijan suhteesta yritykseen, sukulaissuhteesta sekä tutkimuksen tarkoituksista. Tämä tehtiin kuitenkin siten, ettei siitä tehty millään tavalla erityisen "suurta numeroa". Asioista kerrottiin sähköpostisatteen avulla sekä ennen tutkimuksen alkua. Täten pystytään luomaan avoin ilmapiiri haastatteluille. Lisäksi haastateltaville tarjottiin mahdollisuus saada lukea tutkimusluonnos läpi ennen tutkimuksen varsinaista julkaisemista.

4.3 Tutkimuksen sekä tutkimusmenetelmien arviointi

Tutkimus alustettiin keskustelulla Savon Sanomien myyntijohtaja Mirja Väänttisen kanssa. Keskustelussa käytiin läpi osapuolien näkemyksiä opinnäytetyöstä sekä katsottiin haastateltavat ja haastattelu-aikataulut läpi. Väänttinen lähetti haastateltaville viestin opinnäytetyötutkimuksesta, jossa kerrottiin opinnäytetyöstä sekä haastattelu-aikataulusta. Tämän jälkeen tutkija lähetti haastateltaville varmistusviestin ajoista sekä toimenpideohjeet, jos haastattelu-aikataulua piti muuttaa. Tutkimuksen alustuksessa ei ollut ongelmia.

Itse haastattelut järjestettiin kolmena päivänä Savon Sanomilla haastateltujen työhuoneissa ja niitä oli viisi kappaletta. Haastattelut oli aluksi tarkoitus järjestää samana päivänä, mutta aikataulullisten syiden takia ne järjestettiin kolmena päivänä. Jälkikäteen pohdittuna tämä oli hyvä asia, sillä haastattelija pysyi pirteämpänä ja pystyi varmemmin reagoimaan haastattelussa tapahtuneisiin asioihin. Haastattelu suoritettiin nauhoittamalla. Ennen nauhoituksen alkua kerrottiin kuka tutkija on, mistä organisaatiosta tutkija tulee, mistä ja miten tutkimus tehdään ja esitetään lopullisessa työssä. Lisäksi haastattelija kysyi ennen nauhoittamisen aloittamista, onko haastateltavalla kysyttävää liittyen opinnäytetyötutkimukseen. Tämän jälkeen mahdollisiin kysymyksiin vastattiin ja siirryttiin itse haastatteluun.

Nauhoituksen alettua haastattelu aloitettiin. Aloitus pyrittiin tekemään siten, että ensimmäiseksi esitettiin hieman "kevyempiä" kysymyksiä, kuten esittely, työtehtävän kuvausta sekä kysymys tyypillisestä työpäivästä. Näillä luodaan luonnollinen ja luottamuksellisempi keskustelu-ympäristö. Haastattelun edetessä siirryttiin asiapitoisimpiin ja tarkempiin kysymyksiin tutkimuksen edetessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelija pystyi esittämään tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä haastateltaville, jos vastaukseen oli tarvetta saada lisätietoa tai kysymys oli ymmärretty hieman toisin, kuin oli

tarkoitus. Tämä oli jälkeenkäin ajateltuna hyvä asia, sillä kysymystilanteen responsiivisuus auttoi saamaan kysymyksiin kattavampia vastauksia.

Haastattelussa saatiin varsin kattavasti vastauksia. Tosin haastateltujen vastauksien pituudet vaihtelivat varsin paljon. Haastattelut kestivät 18 minuutista 32 minuuttiin. Tämä johtui todennäköisesti työntekijöiden henkilökohtaisista persoonallisuustekijöistä. Oli esimerkiksi huomattavissa, että kokeneet työntekijät uskalsivat puhua asioista avoimemmin, kuin vähäisemmän työkokemuksen omaavat työntekijät. Toiset työntekijät vastasivat kysymyksiin hyvin pitkästi ja läpiluotaavasti. Toisaalta näiden vastaajien kohdalla keskustelua joutui viemään kohti haluttua aihetta, jos aiheesta "karattiin". Myös vähäpuheisempien haastateltavien kohdalla oli omat haasteensa. Näiltä haastateltavilta vastauksien saaminen vaati haastattelijalta enemmän. Voidaan siis todeta, että tällaisessa haastattelussa haastattelijalla on tärkeä tehtävä oikean ja sopivan laajan tiedon saamiseen. Tutkijan tulee myös pohtia omaa ulosantiaan, jos työntekijät vastaavat varauksellisesti tutkimuskysymyksiin. Olisiko tutkimusta tullut avata enemmän vai ilmaistiinko joku asia esimerkiksi väärin?

Tutkimusmenetelmää arvioidessa tulee pohtia haastattelujen onnistumista. Haastattelut onnistuivat varsin hyvin, eikä varsinaisia parannuskohteita jälkikäteen pohdittuna ole.

Haastattelujen jälkeen haastattelut litteroitiin nauhoitteelta paperille kokonaisuudessaan ja sitten ne kategorisoitiin kysymysrunkoa mukaillen. Tämän jälkeen vastauksista tiivistettiin tärkeimmät kohdat ja ne koostettiin Tulosten raportointi -lukuun käsiteltävien aiheiden mukaisesti.

5 TULOSTEN RAPORTOINTI

Tässä luvussa raportoidaan haastatteluiden tulokset aihealueittain. Raportointi tehdään tiivistetyssä muodossa. Haastattelussa esitettiin yhteensä yhdeksän kysymystä. Kysymysrunko esitellään kokonaisuudessaan liitteessä 1. Seitsemästä aihealueesta kysyttiin sekä esimieheltä että neljältä haastatellulta työntekijältä. Kaksi kysymystä kysyttiin vain esimieheltä. Kysymyksiä tarkennettiin tarvittaessa, jos huomattiin, ettei työntekijä esimerkiksi ymmärtänyt kysymystä oikein.

5.1 Tehtävä yrityksessä ja työnkuva

Haastattelujen ensimmäinen kysymys koski työntekijöiden työnkuva. Haastatellut jakautuivat siten, että yksi haastatelluista oli myyntitiimin esimies, kaksi haastatelluista oli avainasiakaspäälliköitä ja kaksi haastatelluista oli myyntineuvottelijoita. Myyntitiimin esimiehen alaisia ovat avainasiakaspäälliköt sekä myyntineuvottelijat. Avainasiakaspäällikköiden tehtäviin kuuluvat isommat asiakkaat, jotka jaetaan avainasiakaspäällikköiden kesken. Myyntineuvottelijat käsittelevät pienempiä asiakkaita sekä kasvuasiakkaita. Avainasiakaspäällikköiden ja myyntineuvottelijoiden työ koostuu muuten samoista asioista, kuten tarjousten teosta, tilausvarauksista ja -vahvistuksista, asiakastapaamisista sekä puhelinkontaktoinnista, hieman eri painotuksin.

5.2 Työskentely Savon Sanomien mediamyynnissä

Toinen kysymys oli varsin yleisluontoinen ja se koski työskentelyä Savon Sanomien mediamyynnissä työskentelyä: millaista se on ja mikä on ominaista mediamyyntityölle.

Tärkeimpänä yksittäisenä tekijänä vastauksista löytyi jo aiemmin työssä käsitelty muutos asiakkuusajattelussa, eli asiakkaiden segmentoiminen avainasiakkaisiin sekä satunnaisasiakkaisiin. Haastatelluista voidaan päätellä, että muutokseen ollaan pääosin erittäin tyytyväisiä: toiminta on muuttunut määrätietoisemmaksi, eikäasiakkuudet ole talon sisällä ikään kuin sekaisin, yhdellä henkilöllä saattoi olla kasvuasiakkaita tai avainasiakkaita, eivätkä asiakkaat olleet vakiintuneet yhdelle henkilölle. Yksi haastatelluista totesikin muutoksen olleen välttämätön: *"Asiakkuusajatteluun siirtyminen tapahtui jo-pa hieman liian myöhään, tai ei ehkä liian myöhään, mutta viime tipassa. Itse olen näitä signaaleja nähnyt ja kuullut monta vuotta. Sitä alkoi näkemään jo hyvä aika sitten, että tämä vanha malli ei välttämättä kentällä kovin pitkää toimi."*

Muutoksessa on ollut omat haasteensa. Yksi haastatelluista totesi: *"tiedonkulun kannalta on ollut joitain ongelmia: joskus tulee sellaisia asioita, jotka tulevat yllättäen"*. Yhteisö on muuttunut ja myös toimintakulttuuri on muuttunut ja tämä voi aiheuttaa yllättäviä tilanteita tiedonkulun kannalta. Tämä kannattaa ottaa huomioon ja asiasta tulee keskustella työyhteisön kanssa.

Toinen haastatelluista totesi viime keväänä tapahtuneesta muutoksesta: *"Sitten toki väki muuttuu, asiakaspinnat muuttuvat, tulee koko ajan juosta ajan rinnalla. Muutos asiakkuusajattelussa oli hyvin nopea. Sitten haasteeksi tuli vielä, kun muutos tuli kevään korvilla, ja lomat alkoivat pyöriä. Muutos*

saatiin oikeastaan pyöräytettyä kunnolla käyntiin vasta viime syksyllä." Voidaan siis pohtia muutoksen ajankohtaa. Olisiko syytä ajoittaa muutokset siten, että osastolla ei ole tulossa poikkeustilaa, kuten lomaa, muutoksen keskellä? Muutokseen rutinoituminen voi olla vaikeaa, jos työntekijät osaston sisällä on työntekijöitä poissa.

Toinen, esilletullut asia aihealueessa oli tunne liiallisesta työtaakasta. Erityisen huolestuttava on erään työntekijän kommentti: *"Jos viikossa on kahdeksan asiakaspalaveria, niin tiukkaa tekee, että asiakkaaseen kerkeää keskittyä huolellisesti. Välillä pitää tinkiä valitettavasti laadusta ja välillä tahti on liian tiukka. Saa itsensä helposti poltettua. Arki on kiireistä ja ihmisen tulee olla hyvässä kunnossa itse, että jaksaa vetää homman hyvin."* Yritykselle on lähtökohtaisesti hyvä asia, että asiakkaita on paljon ja myyjät ovat kiireisiä. Positiivisella kiireellä ja negatiivisella kiireellä on kuitenkin huomattava ero. Voidaan puhua negatiivisesta kiireestä, kun työntekijän mielestä työn määrä verottaa työn laatua.

Myös toisen työntekijän kommentista paistaa turhautuminen kiireeseen ja sen vaikutuksesta työn laatuun: *"Paljon projekteja ja ne vievät aikaa. Välillä tuntuu, että joku tulee tehtyä vähän huonommin. Tuntuu, että ruikimme nyt vähän joka paikkaan. Aika on tietysti rajallinen ja meillä on paljon tekemistä rutiineissa, kuten puhelut, asiakaskäynnit, projektit... Näiden kaikkien välissä sukkulointi vaatii myyjältä hyvin paljon. Puheluiden ja tapaamisten suhteen mennään ylärajoissa. Projekteissa mennään välillä vähän ylikin. Kalenteri vinkuu."* Näitä vastauksia lukiessa lienee relevanttia kysyä kysymys: vaatiiko työnantaja liian paljon työntekijöiltä? Työntekijöiden tehokkuus on tärkeä asia, mutta jatkuva työntekijöiden ylikuormittaminen ei ole pitkällä aikavälillä toimiva ratkaisu.

Suunnitelmallisuuden tärkeys myyntityöskentelyssä otettiin haastatteluissa monta kertaa esille. Suunnittelu saattaa kuitenkin jossain määrin kariutua, jos kalenterissa ei ole paljon jouston varaa: *"Tykkään suunnitella päivät ja viikot hyvissä ajoin itselleni. Usein kuitenkin käy niin, että päivän agenda on ihan toinen kuin olisi itse suunnitellut."*

Eräs haastattelluista haluaisi kalenteriin hieman enemmän joustonvaraa, jotta suunnitteluun jäisi hieman liikkumatilaa: *"Työ on aika usein sellaista 'tulipalojen sammuttamista'. Ihannepäivä olisi sellainen, että suunnitelman mukaan voitaisiin mennä. Yksi päivä voisi olla sellainen suunnittelupäivä. Katsoittaisiin, keiden asiakkaiden kanssa ei ole hetkeen oltu ja bookattaisiin näille palavereita. Suunnitelmallisuus olisi hyvin tärkeää, ja sehän ahdistaa eniten, kun on suunnitellut asian ja sitten ne suunnitelmat romuttuvatkin. Ei saisi olla niin tiukka kalenteri, että siellä ei olisi joustovaraa, kun näitä muutoksia suunnitelmiin kuitenkin tulee."* Tässä olisi selvästi pohdinnan paikka tutkimuksen kohdeyrityksessä.

5.3 Rutiinit Savon Sanomien mediamyynnissä

Jokapäiväinen työskentely koostuu varsin samoista asioista, oli kyseessä avainasiakaspäällikkö tai ilmoitusmyyjä. Työskentely on pitkälti asiakastapaamisista, puhelintyöskentelystä, sähköpostin käytöstä sekä ilmoituksiin liittyvistä töistä, kuten varauksista ja sopimusten teosta. Monista haastatte-

luista kävi ilmi, että työntekijät työskentelevät yksilöinä ja mediamyynnissä jokaisella on oma agendansa. Näin ollen suunnitelmallisuuden rooli korostuu. Eräs haastatelluista työntekijöistä kommentoi yksilönä työskentelyä ja suunnitelmallisuutta seuraavasti: *"Jokainen olemme yksilö täällä. Pyrimme itse suunnittelemaan viikkomme. Viikot eivät ole veljeksiä keskenään. Olen tullut tähän johtotulokseen, koska vaikka kuinka hyvin yrittää suunnitella niin se ei aina mene niin kuin sen on suunnitellut. Suunnitelmallisuus olisi tässä työssä tärkeää, ja siinä tulisi petrata. Pari viikkoakin jos pystyisi suunnittelemaan etukäteen, se auttaisi hyvin paljon aikatauluttamista."*

Viikko- ja kuukausitason rutiineihin osaston sisällä oltiin hyvin tyytyväisiä sekä esimies- että työntekijätasolla. Osastolla järjestetään kerran viikossa viikkopalaveri, jossa käsitellään viikon yleisiä asioita, kuten myyntilukuja, tavoitteita, projekteja ja niiden etenemistä, mitä on tulossa ja mitä haasteita on tulossa. Näiden asioiden käsittely on haastatteluista päätellen varsin hyvällä mallilla. Tavoitteena on, että viikkopalaveri vedetään tunnissa läpi. Lisäksi kerran kuukaudessa järjestetään laajempi myyntikokous, muualla kuin yrityksen omissa toimitiloissa. Näitä käytäntöjä pidetään yleisesti ottaen hyvinä, sillä pidempi viikkopalaveri ja asioiden venyttäminen vie työaika turhaan, kuten eräs haastatelluista toteaa: *"Tämä on hyvä rutiini ja ylipäättään olen tyytyväinen palaverikäytäntöihin. Ei tarvitse olla viikossa enempää kuin yksi palaveri. Viikko on bookattu varsin täyteen."* Myös laajempaa kuukausittaista palaveria kerran kuukaudessa kiiteltiin.

Pidempään talossa olleet tähdensivät, että muutos palaverikäytännöissä on tapahtunut viime aikoina. Ennen palaverirutiineihin ei oltu niin tyytyväisiä: *"Olen tyytyväinen rutiineihin nykyään. Ennen oli vain satunnaisia palavereita ja sisältö ei miellyttänyt. Nyt on sellainen niin kuin pitääkin."*

Haastatteluista kävi ilmi myös tietty tarve osastojenväliselle yhteistyölle myyntityössä. Eräs haastateltava totesi teemamyynnin kaipaavan tehokkuutta nimenomaan mediamyynnin ja toimituksen yhteistyöllä: *"Osastojen väleillä on liian vähän toimituspuolen kanssa palavereita. Se on liian vähän. Se auttaisi hyvin paljon teemamyyntiä. Meillä on tosi hyviä teemoja, mutta tiedämme niistä liian vähän. Toimittajat toki laittavat meille näitä teemarunkoja, mutta jos meille olisi tullut joku juttu jostain tietystä asiasta, siihen voisi jotenkin kytkeä ilmoitusmyymisen. Koko aika tulisi koko ajan hoksottimet hereillä ja meidän tulisi kytkeä ilmoitusmyynti toimitukselliseen työhön."*

5.4 Myyntiprosessi

Haastatteluista kävi ilmi, että myyntiprosessia on viestitty työntekijöille, mutta joitain kehityskohteita myyntiprosessiin ja sen viestimiseen on havaittavissa. Esimies kertoi, että myyntiprosessissa löytyy parannettavaa: *"Ei ole ehkä tarpeeksi selkeät. Myyjä tietää, miten perusjuttu toimii: miten asiakas kontaktoidaan, miten sovitaan tapaamisaika, miten tehdään tarvekartoitus, selvitetään asiakkaan liiketoimintaa, tehdään ratkaisuehdotus ja niin edelleen. Tämä on se peruskuva ja kyllä myyjä tietää sen, kuinka perusjuttu toimii ja siihen tulee luottaa. Tiettyjä kohtia voisi kaaviossa parantaa ja kirkaistaa, koska ne eivät mielestäni ole tarpeeksi selkeitä."*

Esimies totesi kuitenkin, että asialle ollaan tekemässä toimenpiteitä: *"Tämän suhteen on meneillään kehittämissuunnitelmaprojekti, jonka myötä pystytään kuvaamaan ja käymään läpi myyntiprosessia. joskus kuukausipalavereissa on käyty esimerkiksi asiakastapaamista läpi, että kuinka asiakastapaamisen tulee mennä ja sparrataan ja tehdään yhteiskäyntejä."*

Työntekijähaastatteluista myyntiprosessista ja sen viestimisestä tuli hieman kaksijakoinen kuva. Osa oli sitä mieltä, että selkeämpi ja selkeämmin viestitty myyntiprosessi auttaisi myyjää myyntityössä ja oman myyntityön kehittämisessä. Osa taas oli sitä mieltä, että "perusprosessi" on riittävä ja myyjän henkilökohtaisten piirteiden tulee tulla myynnissä esille, ilman liiallista myynnin prosessointia.

Yksi haastatteluista pitää perusrunkoa hyvänä, mutta kaipaa myyntiprosessilisia työkaluja: *"Myyntiprosessit ovat projektikohtaisia. Kaikki lähtee asiakkaasta. Mitä asioita kysymme asiakkailta, siitä on selkeä runko. Täytyy saada asiakkaalta tietoon mitä haen ja mitä haluan saada tietooni. Näistä on selkeät rungot. Esimiehiltä on tullut myyntiprosessiin vaihtelevasti tukea. On olemassa lista, jossa on tilanteita, mihin tulee törmättyä. Listaa pitäisi kuitenkin päivittää, koska siellä on uudenlaista argumenttia ja vastaväitettä asiakkailta."* Tästä nähdään, että myyntiprosessin viestimistä tulisi ainakin jonkinverran pohtia.

Kuten aiemmin mainittiin, osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kun perusasiat myynnissä on kunnossa, ei myyjän omaa työtä tule sotkea turhalla prosessoinnilla: *"Jokaisella on tiedossa, kuinka asiakasta lähestytään, kuinka kartoitetaan, missä vaiheessa tehdään ratkaisuehdotus, tällaiset perusasiat. Jokainen saa etsiä oman tapansa toteuttaa myyntityötä, jotta saa laittaa oman persoonansa myyntiin."* Toinen haastateltava oli samoilla linjoilla todeten, että asiakkuudet ovat yksilökohtaisia ja myyjän täytyy toimia sen mukaisesti: *"Jokainen asiakas on oma yksilönsä ja tässä myyntityössä on hyvin tärkeää tunnustella asiakasta ja mukautua sen mukaan."*

Lähes jokaisessa haastattelussa kävi ilmi, että myyntityöntekijät ovat käyneet hakemassa uusia elementtejä myyntiprosessiinsa esimiehen kanssa asiakaskäynneillä. Tämä toiminta sai työntekijöiltä paljon kiitosta, kuten seuraavasta kommentista nähdään: *"Olisi tärkeää saada 'malleja', ettei juttuaan täysin omaan tekemiseen. Olen käynyt asiakaspalavereissa myyntijohtajan kanssa sekä myyntipäällikön kanssa, ja se on hieno asia. Niistä aina oppii uutta ja voi ime jotain omaan työskentelyyn. Esimerkiksi tulee fiiliksiä, että 'tuota en tiennytäkään' ja 'ahaa hän käsitteli tuota asiaa noin'. Näitä uusia juttuja tarvitaan."*

5.5 Palautteen antaminen

Kaikki haastatellut työntekijät olivat tyytyväisiä talon palautteenantokulttuuriin. Haastateltujen mielestä palautetta voi antaa avoimesti ja sitä saa sopivissa määrin: *"Palautteenannon kannalta ilmapiiri on avoin. Koen saaneeni riittävässä määrin palautetta omasta työskentelystäni säännöllisesti. Sitteen olen myös halunnut antaa palautetta esimiesten suuntaan, koska molemminpuolinen palautteen antaminen on hyvin tärkeää. Esimiehet ovat ottaneet palautteen hyvin vastaan."*

Osa haastatelluista vertasi nykyistä tilannetta aiempaan. Myyntijohtajan vaihtuminen on näkynyt myös palautteenantokulttuurissa. Eräs haastatelluista pitää uuden myyntijohtajan ominaisuuksia hyvinä palautteenannon näkökulmasta: *"Kun uusi myyntijohtaja tuli, tuli uudenlainen johtaja. Vähän tällainen HR-johtaja. Johtamistapa oli edellisessä mallissa 'vanhaa mallia'. Ei oikein tuo armeijakulttuuri tällä osastolla taida oikein toimia."*

Ainoa, joka löysi palautteenannosta parantamisen varaa, oli esimies. *"Kyllähän se tosiasia on palautteissa, ettei niitä ihan jatkuvaan saa ja niihin tulisi luoda oma systeemi. Emme ole ehkä tarpeeksi hyvin kannustaneet palautteen antamiseen, mutta emme ole palautteen antoa huonosti katsoneet koskaan."*

5.6 Motivaatio ja motivaatiotekijät

Haastatteluiden perusteella henkilöstö vaikuttaa varsin motivoituneelta työhön. Haastatellut työntekijät sanoivat olevansa pääasiassa motivoituneita, mutta jotkut vähän vaihtelevasti. Eräs työntekijä yhdisti motivaation vahvasti myynnilliseen onnistumiseen: *"Joidenkin tuotteiden myynti menee kuin vettä vain, silloin olen hyvin motivoitunut. Joissain, esimerkiksi teemanumeroissa, tahmoo. Ei oikein osaa vain muotoilla myyntipuhetta ja ei sisäistä, miten tähän kontekstiin tulisi myydä."* Tässä tapauksessa motivaatio yhdistyy vahvasti myyntiprosessiin. Työntekijän kommentista voidaan lukea, että hänellä ei ole mielestään tarpeellisia työkaluja. Näissä tilanteissa esimiehen tulee pohtia, voisiko asialle tehdä jotain.

Työntekijöiden haastatteluissa tärkeimmät motivaattorit olivat varsin samoja. Usein mainittiin työn arvostus, palaute, voitontahto, vastuu sekä ennenkaikkea asiakkaat. Rahaa ei mainittu motivaattorina kovinkaan usein. Eräs työntekijä muotoili rahan merkityksen motivaatiotekijänä Savon Sanomilla työskennellessä seuraavasti: *"Enitenhän se motivoi se raha, mutta täällä sitä motivaattoria ei käytetä. Jos kannusteena olisi raha, niin juoksisin tuolla myymässä."* Palkitsemisesta lisää kappaleessa 6.7.

Esimies oli sitä mieltä, että työntekijät ovat motivoituneita. Hän sanoi myös, että silloin tällöin ihmisten motivaation suhteen tulee haasteita, mutta se on luonnollista. Näissä tilanteissa asioista on pysytty keskustelemaan: *"Ainahan jokaisen kanssa niitä omia haasteita on. Jos on huono päivä, se pitää pystyä keskustelemaan ja käymään läpi rakentavasti. Syylistämisen tie ei työnnä junaa eteenpäin. Lisäksi on annettava aikaa, mieliala ei muutu välttämättä hetkessä. Huonoihin asioihin tulee puuttua nopeasti. Ne tulee purkaa niiden ei pidä antaa jäädä vellomaan."*

5.7 Palkitseminen ja palkkamalli

Palkitsemisen suhteen haastattelu oli hyvin mielenkiintoinen. Savon Sanomien ilmoitusmyyjien palkkamalli koostuu verrattain suurelta osalta kiinteästä palkasta. Tämä jakoi haastatellut kahteen leiriin. Osa oli selkeästi sitä mieltä, että myynnistä pitäisi palkita paremmin. Osa taas piti kiinteää palk-

kaa hyvänä, sillä kiinteä palkka helpottaa työntekijöiden tasapuolista palkitsemista ja ei vie työtä turhan raha-orientuneeksi.

Palkkamallin vaihtaminen provisiopohjaiseksi sisältää tässä tapauksessa ongelmia, jotka tulivat myös haastatteluissa ilmi. Esimies luonnehti ongelmaa seuraavalla tavalla: *"Aika on kuitenkin asettanut sellaiset haasteet, että palkkamalli ei ole tällä hetkellä oikein toimiva. Siinä on kehittämisen saraa ja olemme koko konsernissa saman ongelman edessä, kuinka myyjä palkitaan. Esimerkiksi pohditaan, tulisiko sähköisten alustojen myynnistä olla erilaista palkitsemista kuin printin myynnistä ja miten tavoiteasetantaa mietitään, mistä maksetaan. Hyvästä myynnistä ja tuloksesta pitäisi muistaa palkita ja olen sitä mieltä, jos myyjä tekee hyvän työn ja ansaitsee hyvän palkan, hänet pitäisi pystyä vie-
mään vaikka illalliselle Pariisiin."*

Esimies nosti esille etenkin ongelmallisuuden tiettyjen tuotteiden myynnin välillä. Eräs työntekijä otti esille myös palkkamallien kehittämisen ongelman työntekijöiden välisen tasa-arvon puolesta: *"Aika on haastava sanomalehtimyyntille ja tämä vaikuttaa palkkamalleihin. En ole juuri miettinyt asiaa. Jos menisi provisiopuolelle, silloin tulisi olla hyvin tarkka, millaisia asiakkaita meillä on. Meillä on hyvin erilaiset asiakkaat, esimerkiksi avainasiakkaat ovat arvokkaampia ja varmempia, kuin satunnaisasiakkaat. Tämä on hieman kinkkinen homma. Jos allekirjoittaisin tällaisen, provisiomallisen työso-
pimuksen, pitäisi olla varsin tarkasti tiedossa, mihin sitoudun."*

Jotkut työntekijät pitivät kiinteän palkan suurta osuutta erinomaisen tärkeänä asiana: *"Provikan va-
raan ei voi laskea, mutta asia on ihmisestä kiinni. Olen ollut sellaisessa työpaikassa, jossa olen ollut provisiopalkkalaisena ja olen saanut lähestulkoon juostua itseni hengiltä. Se on kaikista lyhytkestoi-
sin motivaattori. Se oli yksi syy, miksi halusin Savon Sanomille töihin."*

Toisaalta osa haluaisi siirtyä enenevissä määrin provisiopalkkaukseen. Yksi haastatelluista arvioi, että se saattaisi vaikuttaa työmotivaatioon: *"Kun aikaisemmassa työelämässä oli paljon suuremmat myyntiprovisiot, niin tämän työpaikan myyntiprovisiot tuntuvat varsin mitättömälle. Jos summa olisi hieman isompi, olisiko sitä hieman nälkäisempi, en tiedä. "*

Monesta haastattelusta nousi esille halu kannusteisiin, mutta yksilötason sijaan haluttiin yhteisiä kannusteita. Tätä mielipidettä esilletuoneet arvelivat, että yhteiset kannusteet edesauttaisivat ryhmähenkeä ja osaston yhteisiin päämääriin pääsemistä: *"Jos on ylimääräisiä kannustimia, niin se tie-
tyllä tapaa auttaa ponnistamaan yksittäisissä tapauksissa, mutta yhteistyö ja yhteen hiileen puhal-
taminen saattavat kärsiä. Tästä syystä näen osaston yhteiset kannustimet parempana juuri siitä
syystä, että se ei ole siinä tapauksessa oman edun tavoittelua. Osastolla on yhteinen päämäärä ja
siitä saadaan yhteinen palkinto ja hyvä mieli."*

Savon Sanomilla on ollut joskus pienimuotoisia ryhmäkannustimia, mutta nämä ovat jääneet hieman pieniksi: *"Tietenkin voidaan sanoa, että hyvästä myynnistä pitäisi palkita, jotkin ryhmäpalkinnot voi-
sivat olla hyviä porkkanoita. Olisi mahtavaa, kun tiimiä palkittaisiin kunnolla onnistumisesta. Palkin-
not ovat kuitenkin jääneet loppupeleissä varsin pieniksi. "*

5.8 Myyjien lojaalisuus ja vaihtuvuus

Tämän aihealueen kysymys esitettiin vain esimiehelle. Haastateltu kertoi, että myyjät ovat hänen mielestä hyvin lojaaleita oman työsuhteensa aikana, vaikka Savon Sanomilla on ollut mediamyyntiosastolla suurta vaihtuvuutta: *"On rekrytty myyjiä, on lähtenyt eläkkeelle myyjää ja on lähtenyt myyjää. Myyntikentässä tapahtuu paljon, ja se pitää hyväksyä, että ihmiset vaihtavat työpaikkaa. Se, että millä tavalla työntekijät ovat lojaaleja, työntekijöiden tulee kantaa työnantajan 'viittaa' ylöpeänä ja viedä positiivista kuvaa kentälle ja se on avainasia."*

Vaihtuvuus ei ole aiheuttanut suuria ongelmia, joitain haasteita kuitenkin: *"Tietysti välillä tulee piikkejä vaihtuvuuden suhteen ja osasto ei oikein pyöri liian pienellä henkilömäärällä. Tekeminen pitää suhteuttaa tekijöiden määrään ja käsipareja tarvitaan, jotta tulosta saadaan. Kyllä se haasteita toki luo, mutta se tulee hyväksyä."*

5.9 Myyjien sitouttaminen

Esimies kertoo, että vaihtuvuudesta huolimatta työntekijöistä ei pyritä pitämään "väkisin" kiinni. Jos jossain henkilössä nähdään aineksia suurempaa, otetaan se huomioon: *"Jos me näemme myyjässä tai uudessa henkilössä potentiaalia tulevaisuuden tekijänä, annetaan signaali ja mahdollisuus näyttää. Tässä talossa on etenemisen mahdollisuuksia, jos huomataan potentiaali suurempiin saappaisiin. Jos potentiaali nähdään niin eteneminen otetaan keskusteluun työntekijän kanssa."*

6 YHTEENVETO

Tässä luvussa käsitellään tutkimusta. Edellisessä luvussa tulokset raportointiin. Tässä osuudessa tutkimustulosten pohjalta tehdään johtopäätelmät sekä toimenpidesuositukset. Jatkotutkimusmahdollisuudet esitellään luvussa 7.2.

6.1 Päätelmät ja toimenpidesuositukset

Tutkimustulosten pohjalta voidaan päätellä, että Savon Sanomien mediamyynnin työntekijät ovat varsin tyytyväisiä myyntityön johtamiseen. Uuteen myyntijohtajaan ollaan oltu tyytyväisiä ja muutos kohti asiakkuusajattelua on otettu vastaan erittäin hyvin. Lisäksi osaston yleistä toimintaa, yhteisiä rutiineja ja johtamiskulttuuria kiiteltiin.

Tutkimuksesta kävi ilmi kuitenkin joitain kehittämiskohteita, joita yrityksessä tulisi pohtia ja oman linjan mukaan puuttua. Vertaillen esimiehaastattelua ja työntekijähaastatteluita voidaan todeta, että suurin osa kehittämiskohteista on tiedostettu jo ylemmillä portailla, mutta niihin ei ole vielä puututtu. Joissain kohdissa esimiehellä ja muilla haastatelluilla oli kuitenkin joitain käsityseroja.

Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat haastattelussa, että osaston arki on hyvin kiireistä. Kalenterit ovat jatkuvasti täyteenvarattuja. Tätä voidaan pitää hyvänä asiana, sehän tarkoittaa sitä, että mediamyyntiosastolla on asiakastapaamisia ja kauppa käy. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että kiirettä ei pidetä pelkästään positiivisena asiana. Erästä haastateltua lainatakseen, jos "ruikitaan nyt vähän joka paikkaan", on se merkki siitä, että laatu kärsii määrästä. Moni haastateltu tuntui kokevan, että tehtäviä on liikaa ja tekijöitä liian vähän. Lisää ongelmia tulee poissaolojen aikana sekä siinä vaiheessa, jos työntekijä lähtee ja aletaan kouluttamaan uutta. Kielikuvallisesti voidaan kysyä: onko korttitalo liian hutera? On selvää, että työntekijöiden määrä tulee pohtia alalle tiukkoina aikoina tarkkaan, miten osaston toimintaa ja tulosta optimoidaan: mahdollisimman pienillä kuluilla mahdollisimman hyvä tulos. Yrityksessä tulee kuitenkin muistaa, että työntekijöiden liian tiukka kuormittaminen saattaa alkaa näkymään esimerkiksi vaihtuvuutena sekä sairaslomina, jotka taas näkyvät kustannuksina. Kuten seuraavasta haastatellun kommentista voidaan nähdä, työrytmissä pysyminen on todella raskasta: "Välillä pitää tinkiä valitettavasti laadusta ja välillä tahti on liian tiukka. Saa itsensä helposti poltettua. Arki on kiireistä ja ihmisen tulee olla hyvässä kunnossa itse, että jaksaa vetää homman hyvin." Yrityksessä kannattaisi vakavasti pohtia yhden käsiparin lisäämistä, jos mahdollista.

Kuten raportointiosuudessa mainittiin myyntiprosesseja koskevan kysymyksen kohdalla, vastaukset olivat hyvin kaksijakoisia. Osa koki, että selkeämpi ja selkeämmin viestitty myyntiprosessi auttaisi myyjää myynnissä. Osa taas oli sitä mieltä, että "perusprosessi" on riittävä ja myyjän henkilökohtaisten piirteiden tulee tulla myynnissä esille, ilman liiallista myynnin prosessointia. Esimies kertoi puolestaan, että tällä hetkellä on meneillään myyntiprosessin kehittämisprojekti, jonka myötä osastolla pystytään kuvaamaan ja käymään läpi myyntiprosessia. Esimies totesi haastattelussa, että joitain

kohtia myyntiprosessissa tulisi parantaa ja kirkastaa. On vaikeaa sanoa, mistä näin suuri "vaihteluväli" vastausten kohdalla johtuu. Ehkä asiasta ei olla keskusteltu osastolla kovinkaan paljoa. Osastolla on syytä käydä myyntiprosessia läpi ja käydä läpi yhdessä myyntiprosessin kehittämiskohteita.

Myös palkitsemisasioiden osalta olisi syytä pitää jonkinlainen keskustelu. Esimieshaastattelusta kävi ilmi, että vahvasti kiinteäpainotteinen palkkamalli ole ajanmukainen ja asiasta on keskusteltu yrityksessä. Esimiehen mukaan aika on sellainen, että palkkamalli ole tällä hetkellä toimiva. Myyntityöstä pitäisi pystyä palkitsemaan paremmin. Tällä viitataan palkkaukseen, joka pohjautuu enemmän provisioon. Työntekijähaastatelluilta tuli jälleen erilaisia vastauksia. Vastajaat olivat tyytyväisiä kiinteän palkan määrään. Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että tämänhetkinen provisos ei motivoi työntekijöitä, kuten eräs työntekijöistä muotoilee: "Mutta tietenkin, kun aikaisemmassa työelämässä oli paljon suuremmat myyntiprosisiot, niin tämän työpaikan myyntiprosisiot tuntuvat varsin mitättömälle. Jos summa olisi hieman isompi, olisiko sitä hieman nälkäisempi, en tiedä." Vastauksista kävi usein ilmi kiinnostus yhteisiä kannusteita kohtaan. Tällaisia kannusteita on joskus käytetty, mutta ne eivät ole olleet kovin merkittäviä ja näitä on käytetty silloin tällöin. Haastateltujen mukaan yhteiset kannusteet parantavat tiimihenkeä ja täten yhteistyö ei kärsi.

Työnantajan täytyy kuitenkin harkita, mikä on tehokkain tapa lisätä myyntiä, myös palkka-asoiden suhteen. Kannustaako kiinteäpainotteinen palkkaus parhaaseen mahdolliseen tulokseen? Haastattelussa kävi ilmi, että kiinteään palkkaan ollaan tyytyväisiä, mutta saako se myyjät hakemaan sitä tärkeintä, eli tulosta? Tätä asiaa on hyvin tärkeää pohtia koko organisaatiossa.

Myös uusi asiakkussajattelumalli luo omat haasteensa provisiotyyppisen palkkauksen luomiseen. Esimerkiksi myyntineuvottelijoilla ja avainasiakaspäälliköillä on hyvin erilaiset asiakasryhmät. Avainasiakkaat ovat luonnollisesti arvokkaampia ja varmempia kuin kasvu- tai satunnaisasiakkaat. Jos provisiomallia aletaan kehittämään, voitaisiin pohtia, voisiko provisiota lähteä rakentamaan esimerkiksi asiakaskohtaisen kannattavuuden pohjalta. Tämä loisi myös myyntineuvottelijoille hyvän mahdollisuuden luoda provisiota. Kasvuasiakkaiden kannattavuuden kasvattaminen olisi oiva kannustin myyntineuvottelijoille, jos siitä tehtäisiin provisioperuste. Tämä kannustaisi myös avainasiakaspäälliköitä nostamaan avainasiakkaiden kannattavuutta. Lisäksi kannattavuus olisi äärimmäisen hyödyllinen mittari yritykselle, jos kannattavuudelle pystyttäisiin luomaan asianmukainen mittaristo ja se yhdistettäisiin palkkamalliin. Kannattavuuspohjaista provisiota voitaisiin käyttää myös osaston yhteisenä kannustimena, jos sen nähdään olevan parempi vaihtoehto.

6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksessa tutkittiin myyntijohtamista Savon Sanomien ilmoitusmyyntiosastolla. Jatkotutkimuksena tälle työllä voisi selvittää myyntijohtamista ja myyntiorientoineisuutta muilla myyntiosastoilla, kuten asiakaspalvelussa ja call centerissä. Lisäksi myyntijohtamista voisi tutkia konsernitasolla, joka käsittäisi huomattavasti laajemmän kokonaisuuden. Tämä työ voisi antaa kuitenkin jatkotutkimukselle hyvää pohjaa. Nimenomaan tämän työn pohjalta jatkotutkimusta voitaisiin tehdä konsernin ilmoitusmyyjien palkkamallista.

Koen työni onnistuneen hyvin. Tässä tutkimuksessa selvitettiin Savon Sanomien myyntityön onnistumista ja mielestäni hyvin. Tärkeänä tavoitteena oli myös esittää konkreettisia kehittämis ehdotuksia ja niitä syntyi tämän työn tuloksena.

Opinnäytetyö alkaa yritys- ja toimialatiedoilla, mitkä antavat lukijalle vankan pohjatietämyksen yrityksen ja toimialan tilasta. Tämän jälkeen siirrytään teoriaosuuteen, jossa käsitellään myyntiä ja myynnin johtamista tiiviillä ja napakalla otteella. Tämän jälkeen käsitellään tutkimusmenetelmiä ja arvioidaan tutkimusmenetelmiä. Työn tärkeimmät luvut ovat 6 ja 7. Kappaleessa 6 raportoidaan työn tulokset. Mielestäni haastatteluissa onnistuttiin hyvin. Uskon ja toivon, että työllä onnistuttiin tuottamaan tutkimuksen kohdeyritykselle oikeasti hyödyllistä tutkimustietoa toiminnan kehittämiseen. Jo toimeksiantovaiheessa yrityksestä annettiin ymmärtää, että tutkimukselle on oikeasti tarvetta. Se on ollut hyvin motivoiva tekijä tutkimusta tehdessä.

Esittelin raportointiosuuden Savon Sanomien myyntijohdolle ja he olivat erittäin tyytyväisiä työn tulokseen. He saivat työstä tuloksia, joita voivat jalostaa tulevaisuudessa omaan käyttöönsä. Sain työstäni paljon palautetta ja myyntijohtaja otti kantaa kehittämis ehdotuksiini. Palaute oli hyvin positiivista ja tunnen, että kehittämis ehdotukset ovat tervetulleita.

Myös muut tahot, yritykset ja henkilöt voivat hyötyä tämän työn lukemisesta. Työssä käy ilmi myyntijohtamisen teoriaa ja sen yleisiä ongelmia. Myös tämän alan muut toimijat voivat peilata tämän työn tuloksia oman yrityksen myyntijohtamiseen.

Opinnäytetyö käsitteli aihetta, joka kiinnosti minua. Tämä helpottaa huomattavasti työn tekemistä. Työprosessi venyi hieman omien työkiireideni vuoksi, mutta työ valmistui lopulta tyydyttävässä ajassa. Opin opinnäytetyöprosessissa paljon. Teoriaosuus tutustutti minut itseäni kiinnostavaan aiheeseen, myyntijohtamiseen. Oli ilo ja kunnia saada tutustua Savon Sanomien ilmoitusmyynnin myyntijohtamiseen ja perehtyä ilmoitusmyynnin tekemiseen varsin laajasti. Parasta työn tekemisessä olivat haastattelut. Suurin kiitos kuuluu haastatelluille.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

DONALDSON, B. 2007. Sales management. Principles, Process and Practice. 3rd edition. New York: Palgrave Macmillan.

EADES, Keith M. 2003 The New Solution Selling: The Revolutionary Sales Process that is Changing the Way People Sell. New York: McGraw-Hill

GUENZI, Paolo ja GEIGER, Susi. 2011. Sales Management. A multinational perspective. Basingstoke: Palgrave Macmillan

JOBBER, D., LANCASTER, G. 2009. Sellin and Sales management. 8th edition. Gosport: Ashford Colour Press Ltd.

JOHNSTON, M. W., MARSHALL, G. W., Churchill/Ford/Walker's Sales Force Management, 8th edition. New York: McGraw-Hill.

KOSKINEN, Ilpo, ALASUUTARI, Pertti, PELTONEN, Tuomo. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino

LEVIKINTARKASTUS OY[viitattu 13.11.2013] Saatavissa:
<http://www.levikintarkastus.fi/levikkitietokanta/index.php>

MANNING, Gerald L., AHEARNE, Michael L., REECE, Barry L. 2011. Selling Today Creating Customer Value 12. painos. Upper Saddle River: Prentice Hall.

MURTASAARI, Jussi 2013-10-03. Verkkotuottaja, Savon Sanomat. [Haastattelu.] Kuopio: Savon Sanomat.

NIEMINEN, Timo, TOMPERI, Sari. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOY.

PELTONEN, M. ja RUOHOTIE, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Aavaranta-Keuruu: Otava

PÖNTINEN, Aki 2012-04-03. Levikkijohtaja, Savon Sanomat. [Haastattelu.] Kuopio: Savon Sanomat.

ROPE, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.

RUBANOVITSH, Mika D. ja AALTO, Elina. 2007a. Myynnin johtaja. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab

RUBANOVITSH, Mika D. ja AALTO, Elina. 2007b. Myy enemmän – myy paremmin. Helsinki: WSOY PRO

RUOHOTIE, P. ja HONKA J. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

SAARANEN-KAUPPINEN, Anita, PUUSNIEKKA, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. [Viitattu 1.4.2014] Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

SAVON SANOMAT. 2014. Mediatiedot 2014. [esite] Kuopio

SAVONSANOMAT.FI, TILAUSVAIHTOEHDOT [viitattu 13.11.2013] Saatavissa: <http://www.savonsanomat.fi/asiakaspalvelu/tilaus/>

SISTONEN, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

SMITH, Brent A. 2004. Relationship Management in the Sales Organization: An Examination of Leadership Style and Cultural Orientation in Sales Manager and Salesperson Dyads. DrexelUniversity. Thesis. Sijainti: Philadelphia: DrexelUniversity.

SUOMEN 10 SUURINTA SANOMALEHTIÄ VUODEN 2012 LEVIKIN MUKAAN [viitattu 3.10.2013] Saatavissa: <http://www.levikintarkastus.fi/levikkitietokanta/index.php>

TALOUSTUTKIMUS OY, 2013, eMedia-tutkimus. [Powerpoint-esitys]

VAHVASELKÄ, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Pieksämäki: Oy Finn Lectura Ab.

VERO.FI, TILATTUJEN SANOMA- JA AIKAKAUSLEHTIEN ARVONLISÄVEROKANNAN MUUTOS [viitattu 13.2.2014] Saatavissa: http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_ohjeet/Tilattujen_sanoma__ja_aikakauslehtien_ar%2819874%29

VÄNTTINEN, Mirja, 2014a 2014-02-04. Myyntijohtaja, Savon Sanomat. [Haastattelu.] Kuopio: Savon Sanomat.

VÄNTTINEN, Mirja, 2014b 2014-02-05. Savon Sanomat, Strategia 2013, Henkilöstön Strategiatyöpaaja [Powerpoint-esitys]. Vastaanottaja Tomi Rönkkö. Saatavissa: Kuopio: Savon Sanomat.

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

1. Tehtäväsi ja työnkuvasi yrityksessä?
2. Millaista on työskentely Savon Sanomien mediamyynnissä?
3. Millaiset rutiinit on Savon Sanomien mediamyynnissä?
4. Onko Savon Sanomilla viestitty myyntiprosesseja? Jos on, minkälaiset myyntiprosessit?
5. Minkälainen palautteenantokulttuuri Savon Sanomilla on?
6. Mikä motivoi sinua myyntityöhön? / Esimieheltä: Minkälainen on alaisten motivaatio ja kuinka heitä motivoidaan?
7. Miten näet palkitsemisen ja palkkamallin Savon Sanomilla?

Kysymykset vain esimiehelle:

8. Koetko, että myyjät ovat lojaaleja? Onko vaihtuvuus ongelma?
9. Sitoutetaanko myyjiä yritykseen?